

Tartu Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

Organisatsioonisisene kommunikatsioon ja töörahulolu

(Ehitusmaailma näitel)

bakalaureusetöö

Juhendaja:
Kaja Tampere, Tartu Ülikool

Koostaja:
Katre Ratasseppe, PR IV

Tartu, 2002

Sisukord

Sissejuhatus.....	4
-------------------	---

I Teoreetilised lähtekohad

1. Kommunikatsioon.....	5
1.1. Kommunikatsiooni mõiste.....	5
1.2. Kommunikatsioonimudelid.....	5
2. Organisatsioonisisene kommunikatsioon.....	8
2.1. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni mõiste.....	8
2.2. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni eesmärgid.....	8
2.3. Erinevad organisatsioonisisese kommunikatsiooni käsitlused.....	9
2.4. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni sümmeetria.....	10
3. Kommunikatsioonikliima.....	11
3.1. Kommunikatsioonikliima mõiste.....	11
3.2. Kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga.....	11
4. Tööraahulolu.....	13
4.1. Hoiaku mõiste.....	13
4.2. Tööraahulolu mõiste.....	13
4.3. Tööraahulolu liigid.....	14
4.4. Tööraahulolu ja kommunikatsiooni seosed.....	15
5. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni vahendid.....	16
5.1. Organisatsiooni siseleht.....	16
5.1.1. Siselehe põhiprintsiibid.....	17
5.1.2. Lehe sisu mõistetavus.....	18

II Organisatsiooni tutvustus

1. Ehitusmaailma tutvustus.....	20
1.1. Ajalugu.....	20
1.2. Tegevus.....	20
1.3. Kommunikatsioonikorraldus.....	21
2. Ehitusmaailma siseleht.....	23
2.1. Eesmärgid.....	23

III Uurimisküsimused ja metoodika

1. Hüpoteesid	24
2. Uurimisküsimused.....	25
3. Metoodika.....	26

III Uuringu tulemused

1. Tööraahulolu uuringu tulemused.....	28
1.1. Rahulolu oma tööga.....	28
1.2. Rahulolu oma ülemusega.....	30
1.3. Rahulolu poe/osakonna tegevusega.....	32
1.4. Rahulolu organisatsiooniga tervikuna.....	34
1.5. Rahulolu erinevate komponentide võrdlus.....	36
2. Sisekommunikatsiooni uuringu tulemused.....	39
2.1. Üldine infoliikumine.....	39
2.2. Infovahetus teemade lõikes.....	41
2.3. Puuduliku infovahetuse põhjustajad.....	43
2.4. Kommunikatsioonikanalid.....	44

2.5. Töötajate omavahelised suhted.....	46
2.6. Töökeskkond ja juhtimine.....	47
2.7. Olulisemad sisekommunikatsiooni probleemid.....	51
3. Siselehe analüüs.....	53
3.1. Ajalehe ülesehitus.....	53
3.2. Kasutatud žanrid.....	54
3.3. Rubriigid lehes.....	54
3.4. Teemad lehes.....	56
3.4.1. Töötajate tutvustamine.....	57
3.4.2. Meelelahutuslikud kirjutise.....	58
3.4.3. Ettevõtte areng.....	58
3.4.4. Personalialane informatsioon.....	60
3.4.5. Töökorralduslik informatsioon.....	61
3.4.6. Uudised.....	61
3.5. Autorkond.....	62
3.6. Keelekasutus.....	63
3.7. Lehe loetavus ja tajumine.....	64
Kokkuvõte ja järeldused.....	66
Diskussioon ja soovitused.....	69
Summary.....	71
Kasutatud kirjandus.....	73
Lisad	
Lisa 1. Ehitusmaailma struktuur	
Lisa 2. Sisekommunikatsiooni uuringu ankeet	
Lisa 3. Siselehe sisuanalüüsi kodeerimisjuhend	
Lisa 4. Töörahololu küsimustikule vastanute ametialane jaotumus	
Lisa 5. Rahulolu eri aspektide võrdlus kaupluste lõikes	
Lisa 6. Rahulolu eri aspektide võrdlus teiste struktuuriüksuste lõikes	
Lisa 7. Sisekommunikatsiooni küsimustikule vastanute sooline, vanuseline ja ametialane jaotumus	
Lisa 8. Hinnangud info liikumisele osakonnas ja organisatsioonis tervikuna struktuuriüksuste lõikes	
Lisa 9. Puuduliku infovahetuse põhjused kauplustes ja teistes struktuuriüksustes	
Lisa 10. Kommunikatsioonikanalite kasutamine	
Lisa 11. Töötajate ja juhtkonna omavahelised suhted struktuuriüksuste lõikes	
Lisa 12. Infolehe loetavuse ja taju uuringu tulemused	

Sissejuhatus

Organisatsiooni tegevuse edukus sõltub suuresti sellest, kui innukalt töötajad oma ülesannetesse suhtuvad, ettevõtte eesmärgi teavad ja pingutusväärseks peavad. Et saaks tekkida soov organisatsiooni eesmärkide saavutamisele omalt poolt võimalikult hästi kaasa aidata, peavad inimesed teadma, mis ettevõttes toimub – kuidas on töö korraldatud, millised on eesmärgid ja arenguplaanid, mida töötajatelt oodatakse, kuidas neid hinnatakse jne. Sama oluline kui ülevalt poolt allapoole tulev info (ülemustelt alluvatele), on ka teave (oskusteave, tagasiside jms), mis levib altpoolt üles (alluvatest ülemustele). Seega on ettevõtte sujuva toimimise jaoks oluline üksteist kuulata ja vastastikku õppida. Ainult piisava, avala ja vastastikuse infovahetuse tagajärjel saab organisatsiooni ja tema töötajate vahel valitseda vastastikune mõistmine ja arusaamine. Viimane aga mõjub hästi töötajate töörahulolule ja töö efektiivsusele.

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsitakse organisatsiooni sisekommunikatsiooni korraldust ning kommunikatsiooni mõju töörahulolule ehitusmaterjalide müügiga tegelevas aktsiaseltsis Fanaal. Kuna nii firmasiseses käibes kui avalikkuses kasutatakse sagedamini firma kaubamärgi, Ehitusmaailma nime, eelistatakse viimast ka antud töös. Analüüsitud on ka Ehitusmaailma põhilist sisekommunikatsiooni kanalit, organisatsiooni Infolehte ja selle efektiivsust.

Töö on üles ehitatud järgnevalt: esmalt leiavad käsitlemist antud teema jaoks olulisemad mõisted ja kontseptsioonid (kommunikatsioon, organisatsioonisisene kommunikatsioon ja selle vahendid, kommunikatsioonikliima, töörahulolu), seejärel on tutvustatud Ehitusmaailma tegevust ja kommunikatsioonikorraldust. Töö kolmandas osas on esitatud töö aluseks olev empiiriline materjal – läbiviidud sisekommunikatsiooni- ja rahuloluküsimustiku tulemused ja Infolehe sisuanalüüs. Töö kokkuvõttes esitab autor olulisemad uuringute tulemused, näitab seoseid kommunikatsioonikorralduse ja töörahulolu vahel ja annab hinnangu organisatsiooni siselehe efektiivsusele. Töö praktiliseks väljundiks on kokkuvõttele järgnevad soovituselised kommunikatsioonikorralduse parandamiseks.

Asjatundlike nõuannete ja kannatliku meelega eest pälvivad autori tänu töö juhendajale, Kaja Tamperele ja Ehitusmaailma-poolsele kontaktisikule, turundusjuht Kristiina Kullole.

I TEOREETILISED ALUSED

1. Kommunikatsioon

1.1. Kommunikatsiooni mõiste

Kommunikatsiooni mõiste ja kommunikatsiooniprotsessi tõlgendamine on aja jooksul oluliselt muutunud. Klassikalised saatja-sõnum-kanal-vastuvõtja mudelid käsitlevad kommunikatsiooniprotsessi lineaarse ja ühesuunalise protsessina. Nii defineerivad Theodorson & Theodorson (1969) kommunikatsiooni sümbolite abil info, ideede, suhtumiste ja emotsioonide saatmisena ühelt isikult (grupilt) teisele (McQuail & Windahl 1993: 4).

Kaasaegsemad lähenemised kommunikatsioonile pööravad suuremat tähelepanu osapoolte vastastikule mõjule ja jagatud arusaamadele, *saatja* ja *vastuvõtja* selgelt eristatud rollide asemel vaadeldakse inimesi kommunikatsiooniprotsessides *osalejatena*. Rogers ja Kincaid (1981) defineerivad kommunikatsiooni protsessina, milles osalevad inimesed loovad ja jagavad informatsiooni vastastikuse arusaamise eesmärgil (Windahl et al. 1992: 6).

Kunelius (1997) rõhutab kommunikatsiooniprotsessi mitmetahulisust veelgi. Tema arvates on kommunikatsioon eelkõige kindlate sõnumite ja arusaamade ülekanne: veenmine, kirjeldamine või käskimine ja hoiatamine, aga samaaegselt ka inimestevahelise ühisosa loomine ja säilitamine (Juholin 2000: 24).

Käesolev töö käsitleb kommunikatsiooni dünaamilise protsessina, mille eesmärgiks on osapoolte vastastikune informeeritus ja mõistmine ning seeläbi tekkinud ühisosa ja ühtekuuluvustunde suurendamine.

1.2. Kommunikatsioonimudelid

Lähtuvalt üldistest arusaamadest kommunikatsiooniprotsessi eesmärkide, võtete ja tulemuste kohta, saab eristada erinevaid väärtusi ja käitumisnorme kirjeldavaid mudeleid.

Grunigi ja Hunti (1984) kommunikatsioonimudelite teoorias eristatakse nelja põhilist ajalooliselt kujunenud lähenemisviisi kommunikatsioonile:

- **Pressiagentuuri/reklaami mudel** (*the press agency/publicity model*) puhul vaadeldakse kommunikatsiooni ühesuunalise protsessina (saatjalt vastuvõtjale), mille põhieesmärgiks on propaganda. Tõde pole selle strateegia juures oluline;
- **Avaliku informatsiooni mudel** (*the public information model*) käsitleb kommunikatsiooni samuti ühesuunalise protsessina, mille eesmärgiks on aga erinevalt eelmisest mudelist lihtsalt informatsiooni levitamine, mitte veenmine. Tõde on selle mudeli puhul tähtis kriteerium;
- **Kahesuunaline asümmeetriline mudel** (*the two-way asymmetric model*) on dünaamilisem kui eelmised mudelid, kuna kommunikatsiooni vaadeldakse kahesuunalise protsessina. Informatsioon liigub nii avalikkusele kui ka avalikkuselt tagasi, mistõttu lisandub tagasiside kriteerium. Siiski ei tee tagasiside olemasolu saatjat ja vastuvõtjat veel võrdseteks partneriteks ning vastastikune mõju pole tasakaalus. Asümmeetrilise kommunikatsiooni puhul on initsiatiiv ikkagi organisatsiooni käes ning kommunikatsiooni eesmärgiks eelkõige veenmine, suhtumiste ning hoiakute muutmine;
- **Kahesuunalise sümmeetrilise mudeli** (*the two-way symmetric model*) puhul vaadeldakse kommunikatsiooni kahesuunalise protsessina, mille eesmärgiks osapoolte vastastikune arusaamine. Kui eelmised mudelid olid rohkem monoloogitüüpi, siis sümmeetriline mudel sisaldab endas dialoogi, mille mõte on organisatsiooni juhtide mõttevahetus teiste gruppidega (sh organisatsiooni töötajatega), mille tagajärjel vastastikused suhtumised ja hoiakud üksteisele sobivaks kohaldatakse. Kommunikatsioonisuhe sellise mudeli puhul on võrdne ja tasakaalus (Grunig 1992: 286-290).

Praktikas on Grunigi (1992) hinnangul kõige enam kasutusel avaliku informatsiooni mudel ja kahesuunaline asümmeetriline mudel; järjest olulisemaks on aga muutumas pürgimine kahesuunalise ja sümmeetrilise kommunikatsioonini.

Grunigi kriitikud heidavad kommunikatsioonimudelite teooriale põhiliselt ette liigset lihtsustatust ning kahesuunalise sümmeetrilise mudeli nägemist “imerelvana” (L’Etang & Pieczka 1996). Ometi tõdeb ka Grunig (Grunig 1992: 285), et kahesuunalise asümmeetrilise ja avaliku informatsiooni mudeli kasutamine on teatud

olukordades/organisatsioonides sobiv, ent eetilist ja efektiivset suhtekorraldusprotsessi kirjeldab ta siiski eelkõige läbi kahesuunalise sümmeetrilise kommunikatsioonimudeli põhitõdede järgimise.

Antud töö lähtub arusaamast, mille kohaselt on kõigil eelpooltoodud mudelitel omad plussid ning alati ei saa kasutada kahesuunalist sümmeetrilist kommunikatsioonimudelit. Edukaks tegutsemiseks vajab ettevõtte aga siiski tavaliselt nii välis- kui sisekeskkonna toetust ning ausaim võimalus selle saavutamiseks on mõlemapoolsed pingutused vastastikuse arusaamise nimel. Seega peaks nii organisatsiooni sisene kui väline kommunikatsioon lähtuma püüdlusest kahesuunalise sümmeetrilise kommunikatsiooni poole.

2. Organisatsioonisisene kommunikatsioon

2.1. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni mõiste

Organisatsioonisisene kommunikatsioon on sõnumite esitamine ja interpreteerimine organisatsiooni liikmete vahel (Pace & Faules 1994: 21). Sisekommunikatsiooni olulisus tuleneb eelkõige selle otsesest seostusest ettevõtte põhitegevusega – organisatsioon ei saa tegutseda ilma omavahelise suhtlusega. Vos ja Schoemaker (1999) rõhutavad sisekommunikatsiooni kasvavast olulisusest rääkides võimalust suurendada selle abil töötajate kaasatust ja toetada muutusi.

Organisatsioonisisese kommunikatsiooni erinevus tavakommunikatsioonist tuleneb selle konteksti keerulisusest ja inимdimensionidest (Conrad & Poole 1998). Üldtoodud väidet ilmestab see, kuidas inimesed tööl olles üksteisega suhtlevad - nii isiklikust sümpaatiast kui tööülesannetest lähtuvalt. Töösuhete samaaegselt interpersonaalne ja organisatsiooniline dimensioon tingib Conrad'i ja Poole'i (1998) sõnul suurema keerulisuse ühiste tähenduste ja jagatud arusaamade leidmisel.

2.2. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni eesmärgid

Organisatsioonisisese kommunikatsiooni põhieesmärgiks on luua ja säilitada vastastikuselt kasulikud suhted organisatsiooni ja tema töötajate vahel, kelledest sõltub ettevõtte käekäik (Cutlip et al. 1985: 315). Töötajatele suunatud kommunikatsiooni üksikasjalikemateks eesmärkideks on:

- luua teadlikkust organisatsiooni tegevusest, probleemidest ja eesmärkidest;
- hoida inimesed informeerituna olulisematest muudatustest, mis võivad mõjutada ettevõtte ja töötajate käekäiku;
- kujundada kõigist töötajatest võimalikult head ettevõtte saadikud nii tööl kui väljaspool tööaega;
- nõuda ja julgustada töötajaid töö efektiivsemaks muutmisel;
- rahuldada töötajate soovi olla organisatsioonist informeeritud ja selle töösse kaasatud (Cutlip et al 1985: 317).

Eelpooltoodud eesmärkide saavutamiseks peab aval, siiras ja piisav infoliikumine olema tagatud kõigil organisatsiooni tasanditel. Kindlasti ei tohi infoliikumist usaldada vaid mitteformaalse võrgustiku kätte. Läbimõeldud, teadlik ja sümmeetriline suhtlusprotsesside korraldus soodustab avatud ja töötajaid rahuldava kommunikatsioonikliima tekkimist ja aitab vältida Daniel Quinn Mills'i (Cutlip et al. 1985: 317) poolt sõnastatud olulisemaid sisekommunikatsiooni probleeme, mille kohaselt:

- juhtkond dikteerib alluvatele liialt palju ja kuulab neid liiga vähe;
- suurt osa sellest, mida kommunikeeritakse, ei mõisteta;
- suur osa edastatavast infot puutub vaid juhtkonda ega huvita teisi töötajaid;
- liigselt palju edastatakse propagandat;
- liiga vähe on siirust;
- kommunikatsioon annab liialt vähe teada võimalikest muutustest.

2.3. Erinevad organisatsioonisisese kommunikatsiooni käsitlused

Sisekommunikatsiooni rolli organisatsioonis võib käsitleda mitmeti. Pace ja Faules (1994: 22-23) eristavad organisatsioonisisese kommunikatsiooni puhul kahte teoreetilist vaatenurka – subjektiivset (interpretatiivset) ja objektiivset (funktsionaalset, traditsioonilist) lähenemist:

- **Subjektiivne kommunikatsioonikäsitlus** keskendub inimekäitumisele organisatsioonis. Selle lähenemise kohaselt on organisatsioon kui kommunikatiivne nähtus rajatud oma liikmete kommunikatiivsele käitumisele; interaktsiooniprotsess mitte ei peegelda organisatsiooni, vaid *ongi* organisatsioon;
- **Objektiivne kommunikatsioonikäsitlus** keskendub organisatsiooni formaalsetele struktuuridele ning nende mõjule inimekäitumisele. Kommunikatsiooni vaadeldakse sõnumite esitamise ja interpreteerimisena läbi organisatsiooni kommunikatsioonisüsteemide.

Käesolev töö on tihedamalt seotud subjektiivse lähenemisviisiga. Kindlasti saab kommunikatsiooni vaadata ka kui vahendit, mis aitab töötajatel nt keskkonda sulanduda (objektiivne lähenemine), ent enam kaldub antud töö käsitlema kommunikatsiooni “mõtteviisina”, mille abil organisatsioone pidevalt luuakse, säilitatakse ja muudetakse

(subjektiivne lähenemine). Subjektiivse lähenemise seisukohast on oluline, et asjade tähendus selgub osapoolte omavahelise suhtluse ja koostöö tagajärjel.

2.4. Organisatsioonisisese kommunikatsiooni sümmeetria

Grunigi ja Hunti kommunikatsioonimudelitest viimane (ptk. 1.2., lk 5) rõhutas kommunikatsiooniprotsessi kahepoolsust ja sümmeetrisust. Antud aspektide olulisusele viitas Grunig ka organisatsioonide meisterlikkust (*excellence*) defineerides, tuues 12 eduteguri seas välja ka sümmeetrilise kommunikatsiooni vajalikkuse (Grunig 1992: 245-246). Kommunikatsiooni sümmeetriapüüdlus on oluline nii väljapoole kui sissepoole suunatud suhtluse puhul.

Sümmeetrilist kommunikatsiooni kui abstraktset kontseptsiooni saab kõige paremini lahti selgitada läbi selle avaldumisvormide. Grunig (1992: 231) toob sümmeetrilise kommunikatsiooni karakteristikutena välja, et see toimub eelkõige läbi dialoogi, läbirääkimiste, kuulamise ja konfliktide juhtimise, mitte aga läbi veenmise, manipulatsiooni ja käskude jagamise.

Sümmeetrilise organisatsioonisisese kommunikatsiooni puhul saavad töötajad ülemustega oma töösooritustest ja probleemidest rääkida. Erinevate arusaamade väljatoomist julgustatakse nii otsese ülemuse kui organisatsiooni kui terviku poolt. Töösse puutuvast infost ja muutustest saadakse õigeaegselt teada. Kommunikatsiooni käsitletakse vahendina, mille abil ülemus alluvatel probleeme lahendada aitab. Kommunikatsiooni vaadeldakse kahepoolsena (Dozier 1995: 142). Lisaks eelpooltoodule on erinevad autorid (Peters&Waterman, Peters&Austin, Chung, Ouchi) sümmeetrilise kommunikatsiooni puhul rõhutanud mitteformaalsete võrgustike olulisust, omavahelisi kokkusaamisi ja koostööd, inimeste kuulamist, informatsiooni vastastikust jagamist ja altpoolt tuleva initsiatiivi arvestamist (Grunig 1992: 232).

3. Kommunikatsioonikliima

3.1 Kommunikatsioonikliima mõiste

Kommunikatsioonikliima on organisatsioonisisese teabevahetuse abstraktne, tunnetuslik koostisosa, mis mõjutab organisatsiooni liikmete käitumist, ootusi, hoiakuid ja suhtlemist (Pace 1994: 100). Kommunikatsioonikliima aitab mõista inimeste käitumist organisatsioonis.

Positiivset kommunikatsioonikliimat iseloomustavad vastastikust usaldust tekitav, avatud, usaldusväärne, täpne ja sage kommunikatsioon (Grunig 1992: 540).

3.2. Kommunikatsioonikliima ja rahulolu kommunikatsiooniga

Sageli aetakse kommunikatsioonikliima segi rahuloluga üldise kommunikatsiooniga ja mõeldakse, et kommunikatsioonikliima väljendabki pelgalt töötajate rahulolu kommunikatsiooniga. Nii see aga pole. Kui rahulolu kommunikatsiooniga väljendab töötajate üldist rahulolu kommunikatsioonikeskkonnaga ja on seotud individuaalse hinnanguga, siis kommunikatsioonikliima kirjeldab indiviidist väljapoole jäävaid tegureid, organisatsiooni või üksuse kui terviku omadusi (Pace 1994: 112). Kommunikatsioonikliima ja kommunikatsiooniga rahulolu erinevad tunnused on toodud tabelis 1.

Tabel 1. *Rahulolu kommunikatsiooniga ja kommunikatsioonikliima. (Pace 1994: 112)*

	Rahulolu	Kliima
	Töö/individuaalne kommunikatsioon	Organisatsioon/organisatsiooniline kommunikatsioon
Abstraktsiooni tase	Mikro (konkreetne ja lihtne defineerida)	Makro (abstraktne, üldine)
Analüüsi tase	Individuaalne	Terviklik
Mõju tase	Hindav	Kirjeldav
Määratlus	Enesehinnang sisemisele seisundile. Tundmuslik reaktsioon soovitud väljunditele, mis tuleneb oma tööst ja kogetud kommunikatsioonist.	Indiviidist väljapoole jäävate fenomenide kirjeldus. Terviklik kujutus organisatsioonist ja selle kommunikatsioonist.
Dimensioonid	Töoga seotud info, info adekvaatsus, võime ettepanekuid teha, eri kommunikatsioonikanalite efektiivsus, meedia kvaliteet, viis, kuidas kaastöötajad omavahel suhtlevad, organisatsiooniline info ja koostöö.	Usaldus, ühine otsusetegemine, toetus, avatus ülevalt-alla kommunikatsioonile, alt-üles kommunikatsiooniga arvestamine, huvi üldiste eesmärkide vastu

Organisatsioonipsühholoogid on organisatsiooni kommunikatsioonikliimast ja rahulolust kommunikatsiooniga huvitatud eelkõige läbi nende mõju töörahulolule ja töösooritusele. Arvatakse, et kui ettevõtte struktuur ja igapäevane tegevus mõjutavad kommunikatsioonikliimat, siis see omakorda mõjutab töösooritust ja töötajate rahulolu (Furnham 1997: 578). Rahulolu kommunikatsiooniga ei pruugi viia kohe parema töösoorituseni, kuid on kindlasti hea rahulolule tööga (Pace 1994: 114).

4. Tööraahulolu

4.1. Hoiaku mõiste

Hoiak on seadumus või kaldumus vastata või hinnata positiivselt või negatiivselt. Hoiak on üldine ja suhteliselt püsiv hinnanguline suhtumine mingisse nähtusesse ning hõlmab tõekspidamisi, tundeid ja käitumisi (Gerow et al. 1989: 342).

Hoiak koosneb kolmest komponendist:

1. tunnetuslik komponent sisaldab tõekspidamisi, arvamusi, teadmisi või informatsiooni mingi nähtuse kohta;
2. emotsionaalse komponendi moodustavad tunded, suhtumised ja meeleolud, mis antud nähtusega seotud;
3. käitumusliku komponendi moodustavad inimese soov ja oskused käituda vastavalt oma hoiakule (Vadi 1995: 63).

4.2. Tööraahulolu mõiste

Tööl seostub hoiakutega tööraahulolu. Tööga rahulolu näitab, kuivõrd positiivselt või negatiivselt töötaja tunnetab tööd, töökorraldust, suhteid töökaaslastega (Vadi 1995: 65).

Uurides kommunikatsiooni mõju organisatsiooni efektiivsusele, on uurijad tavaliselt keskendunud just selle seostele tööga rahulolule ja töösooritusele (Grunig 1992: 549). Selliste uuringute tulemused peegeldavad organisatsioonipsühholoogilist vaadet, mille ühe definitsiooni järgi väljendabki organisatsiooni efektiivsust see, kuidas on organisatsiooniga rahul tema töötajad (Grunig 1992: 549). Tööga rahulolu ja teised individuaalsed organisatsioonilise käitumise ja kommunikatsiooni väljundid iseloomustavad seda, mil määral töötajad toetavad või takistavad organisatsiooni eesmärkide saavutamist.

Üks põhjalikumaid tööraahulolu käsitlusi on Frederick Herzbergi kahe faktori teooria. Herzbergi põhiline seisukoht oli, et tööga rahulolu sõltub eelkõige töö edukusest ja rahulolu mõjutavad kaks faktorit: motivatsioonifaktor ja hügieenifaktor.

Motivatsioonifaktori moodustavad töö iseloom, saavutusvajaduste rahuldamine, arenguvõimalused, vastutuse usaldamine ja tunnustus. Nendega on seotud positiivsete tunnete kujunemine ja kõrge tööga rahulolu. Hügieenifaktori moodustavad töötasu, töötingimused, kindlustunne töö, töökultuur, inimsuhted, juhtimise kvaliteet ja isiklik elu. Herzbergi uurimuses seostusid hügieenifaktorid negatiivsete tunnete, kogemuste ja töökeskkonnaga.

Rahulolu tööga saab suurendada motivatsiooni mõjutavaid tegureid täiustades. Hügieenifaktorite puudumine soodustab küll tööga rahulolematust, ent nende olemasolu ei suurenda veel tööga rahulolu. Seega on töörahulolu Herzbergi arvates seotud motivatsiooni- ja rahulolematuse hügieenifaktoritega.

Antud töö lähtub arusaamast, et organisatsioonisisene kommunikatsioonikorraldus on eelkõige hügieenifaktor. Ainuüksi korraliku kommunikatsioonisüsteemi olemasolu ei muuda töötajaid veel oma töö ja organisatsiooniga rahulolevaks, küll aga võib selle puudumine tekitada rahulolematust.

4.3. Töörahulolu liigid

Uurijad on arutlenud selle üle, kas töörahulolul on erinevaid külgi nagu rahulolu palgaga, juhendajaga, kaastöötajate, tööajaga jne või on tegu summaarse hinnanguga indiviidi kogemustele organisatsiooniga. On leitud, et saab eristada indiviidi rahulolu oma tööga ja indiviidi rahulolu organisatsiooniga tervikuna. Samale järeldusele jõudis ka James Grunig (1985, 1987) (Grunig 1992: 550).

Individuaalne töörahulolu näitab töötaja rahulolu oma töö sisuga – seda, kas tööd peetakse huvitavaks või igavaks. Meeldiv töö annab inimesele eneseteostuse võimaluse. Organisatsiooniline tööga rahulolu seevastu tuleneb välistest hüvitustest või tunnustusest, mida organisatsioon töötajale jagab, olgu töö selle tegijale meeldiv või mitte. Organisatsiooniline töörahulolu tõuseb läbi hea tasustamise, meeldivate töötingimuste soodustuste ja heade suhete kaastöötajatega ning kui edutamisevõimalusi tajutakse ausate ja õiglastena (Dozier 1995: 140).

Individuaalset tööga rahulolu ja rahulolu organisatsiooniga saab võrrelda ka Herzbergi teooriaga: kui individuaalne tööga rahulolu on seotud oma töö sisuga ehk s
iis eelkõige motivatsioonifaktoriga, siis rahulolu organisatsiooniga tervikuna mõjutavad enam hügieenifaktorid, mille suurendamine ei aita küll suurendada individuaalset töörahulolu, kuid võib mõjuda hästi rahulolule organisatsiooniga tervikuna.

4.4. Töörahulolu ja kommunikatsiooni seosed

See, et kommunikatsioon suurendab töörahulolu (aga mitte tingimata töösooritust), on leidnud tõestust nii Downs'i et al (1988) kui Pincus & Rayfieldi (1989) uuringutes (Grunig 1992: 551).

Eristades individuaalset ja organisatsioonilist töörahulolu, on leitud, et mõned organisatsiooni näitajad korreleeruvad paremini individuaalse, mõned organisatsioonilise rahuloluga. Nii näiteks leidis Grunig (1985), et töö keerukus on parim tunnus, ennustamaks individuaalset rahulolu ning orgaaniline struktuur ja sümmeetriline kommunikatsioonikorraldus parim näitaja, ennustamaks rahulolu organisatsiooniga. Seega mõjutab organisatsiooniline kommunikatsioon eelkõige rahulolu organisatsiooniga tervikuna (Grunig 1992: 550).

Näidates sümmeetrilise sisekommunikatsiooni olulisust ettevõtte üldisele toimimisele ja töörahulolule, reastas Grunig (1992) järgnevad postulaadid:

1. hästi toimiv sisekommunikatsioon peegeldab sümmeetrilise kommunikatsiooni põhimõtteid;
2. sümmeetrilised kommunikatsioonisüsteemid muudavad organisatsioonid efektiivsemaks, luues avatud ja usalduslikke suhteid töötajatega;
3. organisatsiooni head suhted töötajatega avalduvad viimaste töörahulolus (eriti organisatsioonilises töörahulolus).

Käesolevad postulaadid on sellistena aluseks võetud ka antud bakalaureusetöös. Samuti käsitlen avatud ja usalduslikke suhteid oluliste eeldustena lojaalsuse tekkeks ja eeldan, et töötajate hea informeeritus ettevõtte käekäigust tihendab seotust ja rahulolu organisatsiooniga.

5. Organisatsiooni sisekommunikatsiooni vahendid

Organisatsioonisisese kommunikatsiooni olulisemateks vahenditeks on (Keller 1998: 5):

- organisatsioonisesed väljaanded;
- teadetetahvel;
- videokassetid ja sisemine TV;
- oma raadiojaam;
- ideede telefon;
- ideede kogumise kastike;
- töötajate koosolekud;
- koosolekud juhtkonnaga;
- töötajatele mõeldud üritused;
- E-post ja
- Intranet.

Kuna käesolev töö keskendub lähemalt ettevõtte siselehe analüüsile, on alljärgnevalt põhjalikumalt tutvustatud just seda suhtluskanalit.

5.1. Organisatsiooni siseleht

Organisatsiooni siselehe eelised teiste alternatiivsete sisekommunikatsioonivahendite ees seisnevad tema suhtelises odavuses ning võimaluses edastada samasisuline info inimesteni üheaegselt ja sarnasel kujul. Kirjalikult levitatud informatsiooni on võimalik hiljem ka täiendavalt üle kontrollida ja uuesti lugeda, mis kindlustab ka raskemini arusaadava info kohalejõudmise soovitava sihtgrupini (Keller 1998: 9).

Organisatsioonisisese lehe erinevus massilehest tuleneb eelkõige selle spetsiifilisest suunitlusest, konkreetsematest eesmärkidest ja selgelt piiritletud auditooriumist. Siselehe ilmumine sõltub otseselt seda väljaandva organisatsiooni vastavast soovist, mistõttu võib lehe sisu olla mõjutatud väljaütlemise kartusest ning eelnevast tsensuurist. Ent nii, nagu massilehtede lugejad, ei võta ka siselehtede auditoorium kuigi tõsiselt kirjutisi, millest kumab läbi liigset propagandistlikkust ja ühekülgsust. Kui lehe lugejad ei taju esitatavaid tekste usaldusväärsena, pole neil ka mingit mõju (või on see soovitule vastupidine).

Seega on püüdlus tasakaalustatuse, tõesuse ja tõsiseltvõetavuse poole siselehtede üks olulisemaid ülesandeid. Lojaalsus ei saa tekkida usaldamatuse ja tõsiseltvõetamatuse pinnalt.

5.1.1. Siselehe põhiprintsiibid

Center ja Walsh (1985) sõnastavad kolm põhilist töötaja ja tööandja vahelise kommunikatsiooni printsiipi, mis sobivad alustõdedeks ka siselehe väljaandmise puhul:

- *Töötajale tuleb öelda esimesena!* Juhul, kui töötajad kuulevad neid puudutavat infot väljastpoolt organisatsiooni, on kahepoolne usaldus tõsiselt ohus;
- *Nii nagu häid uudiseid, tuleb töötajatega jagada ka halbu uudiseid.* Vaid positiivsete uudiste edastamine vähendab väljaande usaldusväarsust, lugejad hakkavad uudiste edastaja motiivides kahtlema ja otsivad teistest allikatest enam tasakaalus ja objektiivsemat infot;
- *Ajastus.* Töötajatele olulise informatsiooni kiire ja täpne esitamine aitab luua dialoogi ja usaldust. Hilinemine aga, eesmärgiga uudist töödelda, avab tee teistele allikatele, mis võivad uudist edastada moonutatult.

Uuringud on näidanud, et enamik töötajatest loodavad, et sisekommunikatsiooni vahend varustab neid eelkõige infoga selle kohta, mis hakkab juhtuma, mitte mis on juba juhtunud; missugune on muutuste ja arengute personaalne mõju töötajatele; kuidas vastuvõetud otsuseid põhjendatakse ning millised on nendest tulenevad otsesed kohustused (Grunig & Hunt 1984). Samuti on töötajatele mõeldud ajakirjandusel ka meelalahutuslik, ettevõtte kroonikat koostav, töötajaid suhtlusprotsessi kaasav (kaastööde kaudu) ja seeläbi ühtekuuluvustunnet suurendav roll (Center & Walsh 1985).

Siselehe mõjuvuse seisukohalt on oluline, et see kajastaks ettevõtte tegelikku olukorda ning muutuks üheskoos organisatsiooniga. Tüüpilisemad siselehes tehtavad vead väljenduvad:

- selge kontseptsiooni puudumises (leht on sisutühi, ebasobiva formaadiga jne);
- ebaprofessionaalses teostuses (tekstid on toimetamata, konarliku keelekasutusega ja oskamatult kujundatud);
- liigeses organisatsioonikesksuses või ühekülguses (maailma nähakse ainult “oma mätta otsast” ja keskendutakse nt ainult juhtkonna tegemistele);

- odavas ebakvaliteetsuses (püütakse teha “suur ja ilus” trükkis liiga väikese eelarvega, tulemuseks ebaõnnestumine) ja
- ebaregulaarses ilmumises (Keller 1998: 16).

Siselehe väljaandmisega võtab ettevõtte endale tõsise (sh majandusliku) kohustuse, mistõttu on otstarbekas kõiki selle poolt pakutavaid võimalusi võimalikult efektiivselt ära kasutada. Kirja pandud tekstid ei tähenda veel, et nende sisu ka mõistetakse ja omaks võetud oleks. Et siselehes ilmuv materjal oleks lugejatele huvitav ega mõjuks vaid ühesuunalise protsessina (mõjutusena, veenmisena), peab selle koostamisel silmas pidama kommunikatsiooni sümmeetrilisuse nõuet.

Vaid juhtkonna ideede “müümine” jätab tähelepanuta ja ei soodusta altpoolt tuleva info kulgu. Seetõttu on oluline käsitleda teemasid, mis lugejatele tõeliselt korda lähevad (rääkida seda, mis neid huvitab, mitte vaid seda, mida juhtkond rääkida tahab), soodustada inimeste kaasrääkimisjulgust ja neid erinevate teemade üle arutlemisse aktiivselt kaasata.

Organisatsioonid, kes oma töötajatega avatumaid ja usalduslikumaid suhteid luua tahavad (ja seeläbi ka suurenenud töörahulolule kaasa aitavad), peaksid siselehte käsitlema kohana, mis pole loodud vaid oma tegevusest aru andmiseks. Siseleht võiks olla ka kohaks, mille vahendusel arusaamasid organisatsioonist alles üheskoos luuakse.

5.1.2. Lehe sisu mõistetus

Et siselehe vahendusel töötajateni jõudvad tekstid oma eesmärgi täidaksid, peaksid need olema arusaadavalt kirjutatud. Tekstide loomisel ja toimetamisel tuleks arvestada semantiliste ja lingvistiliste põhitõdedega. Efektiivse kommunikatsiooni puhul peavad väljastatavad sõnad ja sümbolid omama sarnast tähendust nii saatja kui vastuvõtja jaoks (Cutlip, Center & Broom 1985: 260-261).

Oma raamatus “Teksti mõistmine” märgib Jaan Mikk (1980: 92) tabavalt, et kirjutiste lihtne stiil pole veel autori piiratuse tundemärk. Vastupidi - oma mõtete lihtne sõnastus näitab autori selget mõtlemist, head ainetundmist ja heasoovlikkust lugeja suhtes.

Alljärgnevalt on toodud olulisemad teksti lihtsamaks muutmise soovitused (Mikk 1980: 93-109):

- *Hoiduda tundmatutest sõnadest!* Teksti lihtsuse huvides tuleks vältida võõrsõnade ja harva esinevate sõnade kasutamist, mitte liialdada oskussõnadega, eelistada lühemaid sõnu, selgitada tundmatuid sõnu ja kasutada täpseid väljendeid;
- *Eelistada lühemaid lauseid!* Lugemise hõlbustamiseks tuleks hoiduda kõrvallausetest, paigutada seotud sõnad teineteise lähedusse, hoiduda lauselühenditest ja liigsetest sõnadest;
- *Teksti ülesehitus soodustagu mõistmist!* Kirjutisi tuleks alustada kaasakiskuvalt, esituse järjekord peaks vastama loogikale ning esile tuleks tuua lausetevahelisi seoseid. Uut mõtet peaks selgitama võimalikult mitmekülselt, põhilisi mõtteid korrates ja esile tõstes, näiteid tuues. Oluline on ka üldistuste tegemine ning teksti lõpetamine olulise mõttega.

Eelpooltoodud alustõdede arvestamine aitab kaasa kirjutiste paremale arusaadavusele ja seeläbi ka nende võimalikule mõjule. Teksti mõistetavuse olulisust ei saa siselehtede puhul alahinnata.

II ORGANISATSIOONI TUTVUSTUS

1. Ehitusmaailma tutvustus

1.1. Ajalugu

Ehitusmaterjalide müügiga tegelev AS Fanaal (kaubamärk Ehitusmaailm) asutati eesti kapitalil põhineva ettevõttena aastal 1991. Aja jooksul aktsionäride ring laienes ning aastaks 1999 oli firmal 30 aktsionäri ning aktsiakapitaliks 40 miljonit krooni.

1999 aasta suvel vahetus organisatsiooni juhtkond ning ettevõtte positsiooni tugevdamiseks Eestis ja Lätis hakati otsima strateegilist investorit. 2000nda aasta mais ostis Ehitusmaailma enamusaktsiad (98,4%) Soome kaubandus- ja logistikakontsern Kesko Oy, mis tegeleb Põhja- ja Baltimaades peamiselt toiduainete, kodu-, ehitus- ja põllumajanduskaupade müügiga.

Omanikuvahetusega seoses ehitas Ehitusmaailm oma kauplused ümber vastavaks emaettevõtte Kesko ketikontseptsioonile. Ümberehitatud kauplused sarnanevad sisult ja välisuselt supermarketile ("kõik ühest kohast" põhimõte), kus tootevalik ja kaupade asetus müügruumis põhjalikult läbi mõeldud ja kindlate reeglite järgi paika pandud.

1.2. Tegevus

Ehitusmaailma missiooniks on olla parima valiku ja teenindusega ehituskaupade müüja. Ettevõtte hüüdlauseks on *Suures poes on suurem valik!*.

Ehitusmaailma äriideeks on läbi kontseptsioonikaupluste ja personaalse teenindamise tagada klientide parim varustatus ehituskaupadega.

Olulisemateks eemärkideks on olla turuliidriks ehituskaupade müügis ning teenida kasumit. Põhilisteks strateegilisteks plaanideks eesmärkide saavutamisel on jaekaubanduse osatähtsuse tõstmine kogumüügis, teeninduskvaliteedi ja -operatiivsuse parandamine ning kliendikeskse teenindamise põhimõtete süvendamine.

Praegu on Ehitusmaailm Eesti suurim ehituskaupade jaemüüja ning üks suurematest hulgimüüjatest. Uuringufirma EMOR poolt sügisel 2001 läbi viidud ehitusturu uuringu järgi on Ehitusmaailm jaetarbijate hulgas tuntuim kaubamärk (Emor 2001).

Ehitusmaailma peakontor ja kolm kauplust asuvad Tallinnas, üks kauplus on nii Tartus kui Pärnus. 2002. aasta augustis on plaanis avada kauplus Haaberstis.

Ettevõttes töötab 330 inimest, sellest kaks kolmandikku on müügipersonal. Ehitusmaailma struktuur on toodud lisas 1. Alates 2002. aasta maist viiakse läbi struktuurimuutus – vähendatakse struktuuritasandeid ning luuakse koht kontseptsioonijuhile, kelle ülesandeks saab kontseptsioonipõhimõtete rakendamine ja emafirma protseduurireeglite (nt töömanuaalid töötajatele jms) väljaandmine ja nende rakendatavuse kontroll.

1.3. Kommunikatsioonikorraldus

Seoses omanikuvahetusega toimunud muutustega on ettevõttest lahkunud töötajate arv viimastel aastatel olnud suur. Uuringufirma Emor toob oma uuringus (Emor 2001) ehitusmaterjale müüvate ettevõtete kohta eraldi välja kompetentse müügipersonali olulisuse – 92% vastanuist peab väga oluliseks just asjatundliku müügipersonali olemasolu. Sestap on Ehitusmaailma edasise arengu seisukohast väga oluline kompetentse, motiveeritud ja oma tööga rahuloleva töötajaskonna väljakujunemine. Lähimõeldud kommunikatsioonikorraldus – töötajate piisav informeerimine ettevõtte väärtustest ning eemärkidest ja töötajate kaasamine ettevõtte arengusse – aitab sellele kahtlemata kaasa.

Eraldi väljatöötatud kommunikatsioonistrateegiat, mille üks osa organisatsioonisisene kommunikatsioon olla võiks, ettevõttel pole. Töötajatega seotud teemad kajastuvad organisatsiooni personali- ja turunduspoliitikas.

Organisatsioonisisese kommunikatsiooni olulisemateks vahenditeks on:

- iganädalased koosolekud struktuuriüksuste juhtide ja juhtkonna ning struktuuriüksuste juhtide ja nende alluvate vahel;

- Intranet (Concorde XAI), mille kaudu edastatakse olulisemat igapäevatööd puudutavat operatiivteavet;
- igakuiselt ilmuv siseleht;
- infostendid kauplustes;
- klienditeeninduse käsiraamatud;
- sisseelamisprogramm uutele töötajatele (ettevõtet tutvustav koolituspäev) ja
- firmasisesed suvepäevad.

2. Ehitusmaailma siseleht

Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni üks olulisemaid vahendeid on ettevõtte siseleht nimega Infoleht. Siseleht ilmub alates 2000nda aasta märtsist korra kuus, ilmumiskuupäev on ebaregulaarne, tiraaž 300.

Siselehe ilmumise tingisid 2000nda aasta kevadel toimuma hakanud muutused, mis said alguse Fanaali aktsiate enamusmüügist Kesko Oy-le. Kõiki ettevõtte töötajaid puudutava informatsiooni levitamiseks leiti efektiivseimaks vahendiks olevat regulaarselt ilmuv siseleht. Esimesed numbrid valmisid juhatuse esimehe Kersti Sõõrumaa juhtimisel, edaspidi on siselehtede väljaandmine toimunud koostöös suhtekorraldusfirmaga Hill & Knowlton, kelle ülesandeks on lehte lugude kirjutamine või selle koordineerimine ning lehe toimetamine ning kujundamine (mida teostab alltöövõtjana Eesti Reprokeskuse AS).

2.1. Eesmärgid

Infolehe sihtgrupiks peetakse kõiki ettevõtte töötajaid. Siselehe olulisemad ülesanded on:

- informeerida töötajaid suurematest toimunud või toimuma hakkavatest muutustest (tavaliselt teevad seda tippjuhid);
- edastada operatiivteavet igapäevatöö paremaks korraldamiseks (protseduurireeglid, teadaanded);
- tutvustada uusi ja olemasolevaid töötajaid, suurendamaks ettevõttesisest seotust ja teadlikkust;
- ennetada kuulujuttude teket ja kirjutada ka ettevõtte probleemidest ja töötajate ebakorrektsest käitumisest (rubriik kriminaalkroonika, kus räägitakse sisekontrolli tulemustest);
- selgitada laiemaid (valdkonna)spetsiifilisi teemasid, mis aitaksid mõista ettevõtte üldjuhtimisega seotut (kirjutised mainest, kaubandusest, globaalse ehitusturu trendidest) (Kullo 2002).

Seega on Infolehe põhieesmärgiks eelkõige ettevõtet või tööülesandeid puudutava informatsiooni edastamine. Laiemateks siselehe eesmärkideks on töötajaskonna teadlikkuse, lojaalsuse ja kaasatuse suurendamine.

III UURIMISKÜSIMUSED JA METOODIKA

1. Hüpoteesid

Käesoleva tööga on autor seadnud endale eesmärgi analüüsida Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni korraldust ning töötajate töörahulolu. Põhjalikumalt on analüüsitud ettevõtte põhilist kommunikatsioonikanalit Infolehte ja seda, mil määral viimane oma eesmäärke täidab.

Bakalaureusetöö põhihüpoteesiks on väide, et Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni korraldus on pigem asümmeetriline kui sümmeetriline. Kommunikatsiooni eesmärgiks Ehitusmaailmas pole mitte niivõrd vastastikune kohanemine, arusaamine ja usaldus organisatsiooni ja tema töötajate vahel, kuivõrd ühepoolne mõjutamine. Kommunikatsioonikanalite kasutamine on läbi mõtlemata ja organisatsioonisisene suhtlusprotsess korralikult planeerimata. Ettevõttesisest põhilist infokanalit, siselehte, vaadeldakse pigem ühesuunalise infotoruna, arvestamata piisavalt vastuvõtjate soove, vajadusi, huve ja tagasisidet.

Vähese tähelepanu pööramine sisekommunikatsiooni sümmeetrilisuse põhimõtetele avaldub töö alamhüpoteesi kohaselt ka töötajate rahulolu määras. Käesolevas töös soovib autor näidata, et parem organisatsioonisisese kommunikatsiooni korraldus aitaks kaasa töötajate suuremale rahulolule ettevõttega tervikuna.

2. Uurimisküsimused

Uurimisküsimused, mille kaudu hüpoteeside paikapidavust kontrollitakse, on:

1. milline on töötajate hinnang ettevõttesisesele kommunikatsioonikorraldusele (saadava info hulk ja kvaliteet, kommunikatsioonikanalite kasutamine, töötajate omavahelised suhted, kommunikatsioonikliima jne)?;
2. milline on rahulolu oma töö, osakonna, ülemuse ja organisatsiooniga tervikuna?;
3. kas ja kuidas on omavahel seotud ettevõttesisene kommunikatsioon ning rahulolu oma tööga ja organisatsiooniga tervikuna?;
4. kuidas Infolhe kirjutised temaatiliselt jagunevad, milliseid sõnumeid edastavad ja kuidas seda teevad?.

3. Metoodika

Bakalaureusetöös on kasutatud kahe uuringu – töörahulolu ja sisekommunikatsiooni uuringu tulemusi.

Töörahulolu uuring viidi Ehitusmaailma emettevõtte poolt läbi 2002 aasta jaanuaris-veebruaries. Töörahulolu uuringu ankeet koosnes neljast osast – esitatud väited puudutasid vastaja tööd, tema ülemust ja juhtimist, poe/osakonna tegevust ja organisatsiooni kui terviku tegevust. Küsimustikule vastas 249 inimest, mis moodustas sel ajal tööl olnud inimestest (u 300) üle 80%. Uuringu andmed töödeldi Soomes ja esitati siis struktuuriüksuste lõikes Ehitusmaailmale. Käesoleva töö tarbeks analüüsis autor vaid joonistena esitatud uuringutulemusi täiendavalt: arvutas välja kogu organisatsiooni keskmised hinnangud ning koostas tulemuste võrdlusi struktuuriüksuste lõikes.

Organisatsiooni sisekommunikatsiooni uuring viidi käesoleva töö autori poolt läbi 2002 aasta veebruaris. Küsimustikele vastas 160 inimest, mis arvestades antud ajaperioodil realselt tööl olevate inimeste arvu (u 300), moodustab pisut üle poole (53,3%) ettevõtte töötajaskonnast. Uuringu tulemused on töödeldud statistikaprogrammiga SAS ja MS Excel.

Sisekommunikatsiooni uuringu aluseks olev ankeet (lisa 2) on kohaldatud Rahvusvahelise Kommunikatsiooni Assotsiatsiooni (International Communication Association, edaspidi ICA) poolt välja töötatud standardiseeritud ankeetküsimustiku järgi. Nimetatud küsimustik, mis Gerald M Goldhaberi juhtimisel aastatel 1971-1979 välja töötati, oli organisatsioonide diagnoosimiseks mõeldud koos intervjuude, vaatluste, kommunikatsioonipäeviku pidamise ja –võrgustiku analüüsiga, ent ICA liikmed on rõhutanud, et küsimustikku võib praktilise info saamiseks kasutada ka iseseisvalt.

Sisekommunikatsiooni uuringus käsitletud teemad puudutasid üldist töökeskkonda ja tasustamist, info saamist eri teemade kohta, infovahetuse mõjutajaid, kommunikatsioonivahendite kasutamist, info liikumist tööloigis, töötajate omavahelisi suhteid, ettevõtte juhtimist ja motivatsiooniallikaid. Kolm küsimust puudutasid organisatsiooni siselehte.

Ehitusmaailma siselehe uurimisel on kasutatud sisuanalüüsi võtteid. Sisuanalüüs on kõige üldisemalt võttes uurimistehnika kommunikatsiooni sisu objektiivseks, süstemaatiliseks ja kvantitatiivseks uurimiseks ning analüüsimiseks (Lauk 1995: 33). Infolihe sisu on kirjeldatud nii statistiliselt (loodud klassifikatsioonide alusel, kodeerimisjuhend toodud lisas 3) kui sõnaliselt (lugemisest saadud muljetele tuginedes).

Lehe sisu analüüsides on vaadeldud kuutteis lehenumbrit (juuni, 2000 – detsember, 2001), analüüsiühikuks on valitud kõik artiklid.

Lehe eesmärkide väljaselgitamiseks ning organisatsiooni ja selle kommunikatsioonikorralduse kohta taustinfo saamiseks on läbi viidud intervjuud Ehitusmaailma turundusjuhi Kristiina Kulloga ja personalijuhi Tiiu Sarapuuga.

III UURINGU TULEMUSED

1. Töörahololu uuringu tulemused

Rahulolu-uuringu tulemused on esitatud nelja uuringus käsitletud rahulolu liigi (rahulolu tööga, ülemusega, poe/osakonnaga ja organisatsiooniga tervikuna) kaupa. Küsimustiku tulemused on üldistuste saamiseks summeeritud jaemüügi (kaupluste töötajad, kokku 160 inimest) ja teiste struktuuriüksuste (administratsioon, tooterühmade juhid, ärikliendi müügiosakonnad, logistika/keskladu, rahandus ja IT, kokku 89 inimest) lõikes.

Rahulolu küsimustikule vastas 249 inimest. Enim vastanuid oli Tähetorni kauplusest (61 inimest), järgnesid Lasnamäe (41) ja Tartu kauplus (36), ärikliendi müügiosakonnad (23), Pärnu kauplus (22), administratsioon (20), tooterühmad (19), logistika/keskladu (17) ja rahandus ja IT (kokku 10 inimest). Küsimustikule vastanute täpne jaotumus on toodud lisas 4.

1.1. Rahulolu oma tööga

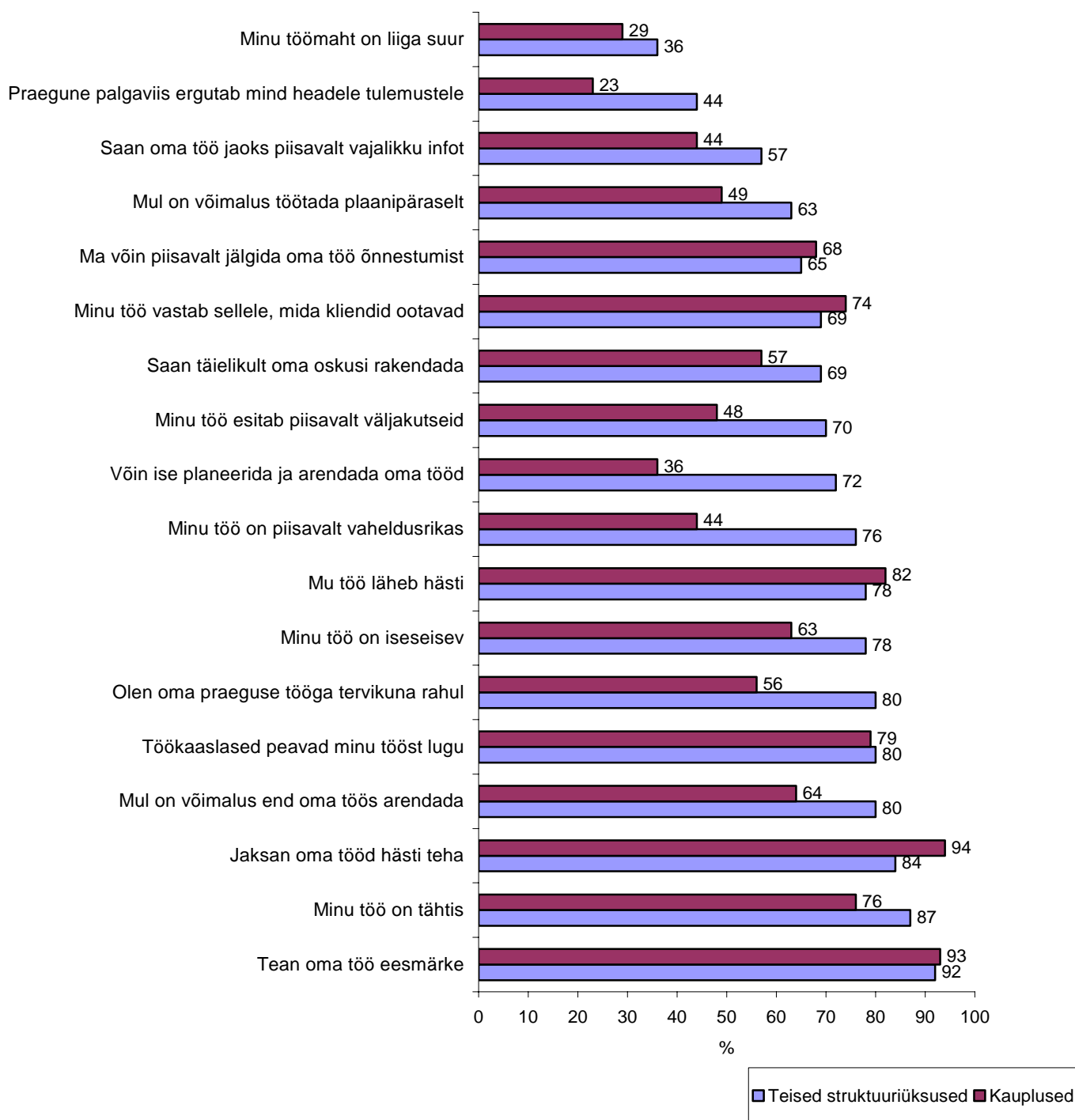
Oma tööga on Ehitusmaailma töötajad valdavalt rahul. Enamus töötajatest teavad oma töö eesmärgid ja tunnevad, et jaksavad oma tööd hästi teha. Tööd tajutakse tähtsa ja olulisena ning tuntakse töökaaslaste toetust. Kui need väited olid esikohal nii jaemüügi kui teiste struktuuriüksuste lõikes, siis mõnede aspektide puhul võib täheldada kaupluste märgatavalt väiksemat rahulolu.

Kaupluste töötajad tunnetavad vähem kui teiste struktuuriüksuste töötajad, et nad saavad oma tööd ise planeerida, et töö pakub võimalusi enesearendamiseks ning on vaheldusrikas. Kui oma tööga tervikuna on muude struktuuriüksuste töötajatest rahul 80%, siis kaupluste puhul on vastav näitaja 56%.

19st oma tööd puudutavast väitest sai kõige madalama hinnangu väide, mille kohaselt on töökoormus liiga suur (nii arvas 32,5% vastanuist). Samuti ei pidanud enamik vastanuist praegust palgaviisi piisavalt heaks - vaid 34% vastanuist arvas, et see ergutab headele töötulemustele. Oma tööks saavad piisavalt infot alla poole (44%) kaupluste töötajatest ja pisut üle poole (57%) muude struktuuriüksuste töötajatest.

Hinnangutest oma tööle tuli selgelt välja, et sellega on enam rahul teiste struktuuriüksuste töötajad kui kaupluste töötajad. Ainuke väide, millele kaupluste töötajate toetus teistest töötajatest suurem oli, puudutas tundmist, et jaksatakse oma tööd hästi teha (vastavad protsendid 94 ja 84). Hinnangud oma tööga rahulolule on toodud joonisel 1.

Joonis 1. *Rahulolu oma tööga. Kauplused ja teised struktuuriüksused.*



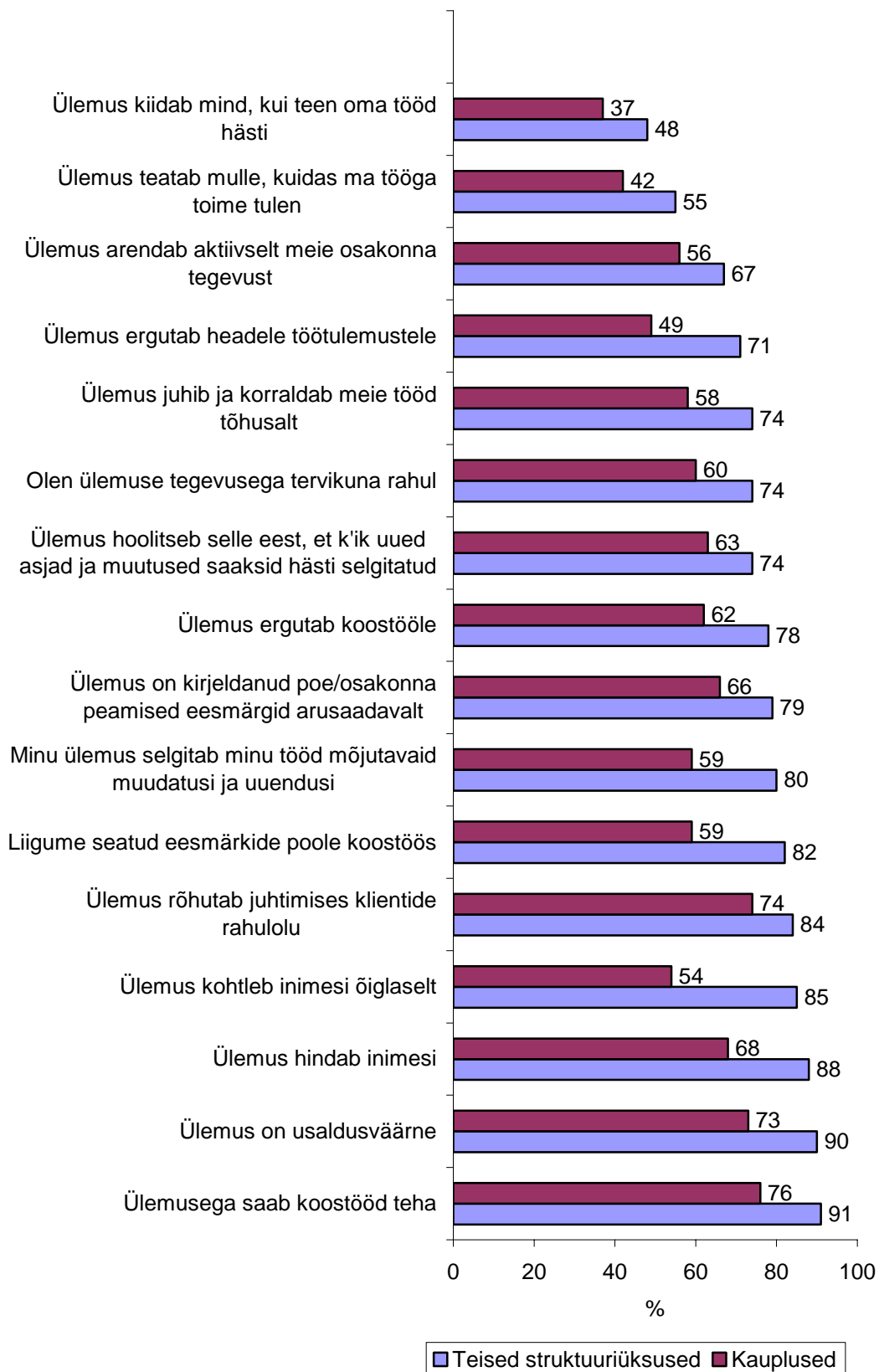
Vaadeldud nelja näitaja (rahulolu tööga, ülemusega, osakonnaga, organisatsiooniga tervikuna) seast oli nii kaupluste kui teiste struktuuriüksuste seas suurim rahulolu just oma ülemusega. Jällegi olid teiste struktuuriüksuste hinnangud oma ülemusele paremad kui kaupluste töötajate omad.

Kõige enam hinnati otsese ülemuse koostöövõimelisust (muud struktuuriüksused hindasid seda 91%, kauplused 76% ulatuses), usaldusväärsust (90% ja 73%) ning inimeste hindamist (88 ja 68%). Suhteliselt kõrged olid kõikide vastanute hinnangud ülemuse võimele neid koostööle ergutada ja eesmärged arusaadavalt lahti seletada. Tervikuna olid ülemusega rahul 74% teiste struktuuriüksuste ning 60% kaupluste töötajatest.

Kui 85% Ehitusmaailma teiste struktuuriüksuste töötajatest arvas, et otsene ülemus kohtleb inimesi õiglaselt, siis samal arvamusel olid vaid pisut üle poole, 54% kaupluste töötajatest.

Kõige nõrgem hinnang anti ülemuse võimele tagasisidet anda ning heade töötulemuste eest kiita. Nii teiste struktuuriüksuste kui kaupluste puhul olid senisega rahul alla poole vastanuist (va teiste struktuuriüksuste hinnang ülemuse poolt antavale tagasisidele, mille puhul olid senisega rahul 55% vastanuist). Hinnangud oma ülemusega rahulolemise kohta on esitatud joonisel 2.

Joonis 2. Rahulolu oma ülemusega. Teised struktuuriüksused ja kauplused.



1.3. Rahulolu poe/osakonna tegevusega

Nii kauplustes kui teistes struktuuriüksustes hinnati oma tegevust ausaks ning omavahelist koostööd heaks. Samuti tunnistati, et poe ja osakonna asju saab vabalt arutada ning aktuaalseid probleeme arutatakse aktiivselt. Üle poolte vastanuist hindasid poe või osakonna tegevust plaanipäraseks ja kliendikeskseks. Viimase puhul jagas seda veendumust 78% kaupluste töötajatest ning 65% teiste struktuuriüksuste töötajatest.

Põhilised näitajad, mille puhul kaupluste hinnangud teiste struktuuriüksuste hinnangutest madalamad olid, puudutasid uute töötajate sisseelamist, poe või osakonna ühiste eesmärkide olemasolu ning võimalust neid mõjutada. Oma poe/osakonna tegevusega tervikuna oli rahul 69% teiste struktuuriüksuste ja 58% jaemüügi töötajatest.

Kõige vähem olid vastajad nõus väidetega, mille kohaselt osatakse poe/osakonna tegevuse kohta esitada konstruktiivseid ettepanekuid. Kauplustest olid selle väitega nõus 37% ja osakondadest 46% vastanuist. Täpsemad andmed rahulolu kohta oma poe või osakonnaga on toodud joonisel 3.

Joonis 3. *Rahulolu poe/osakonna tegevusega. Teised struktuuriüksused ja kauplused.*



1.4. Rahulolu organisatsiooniga tervikuna

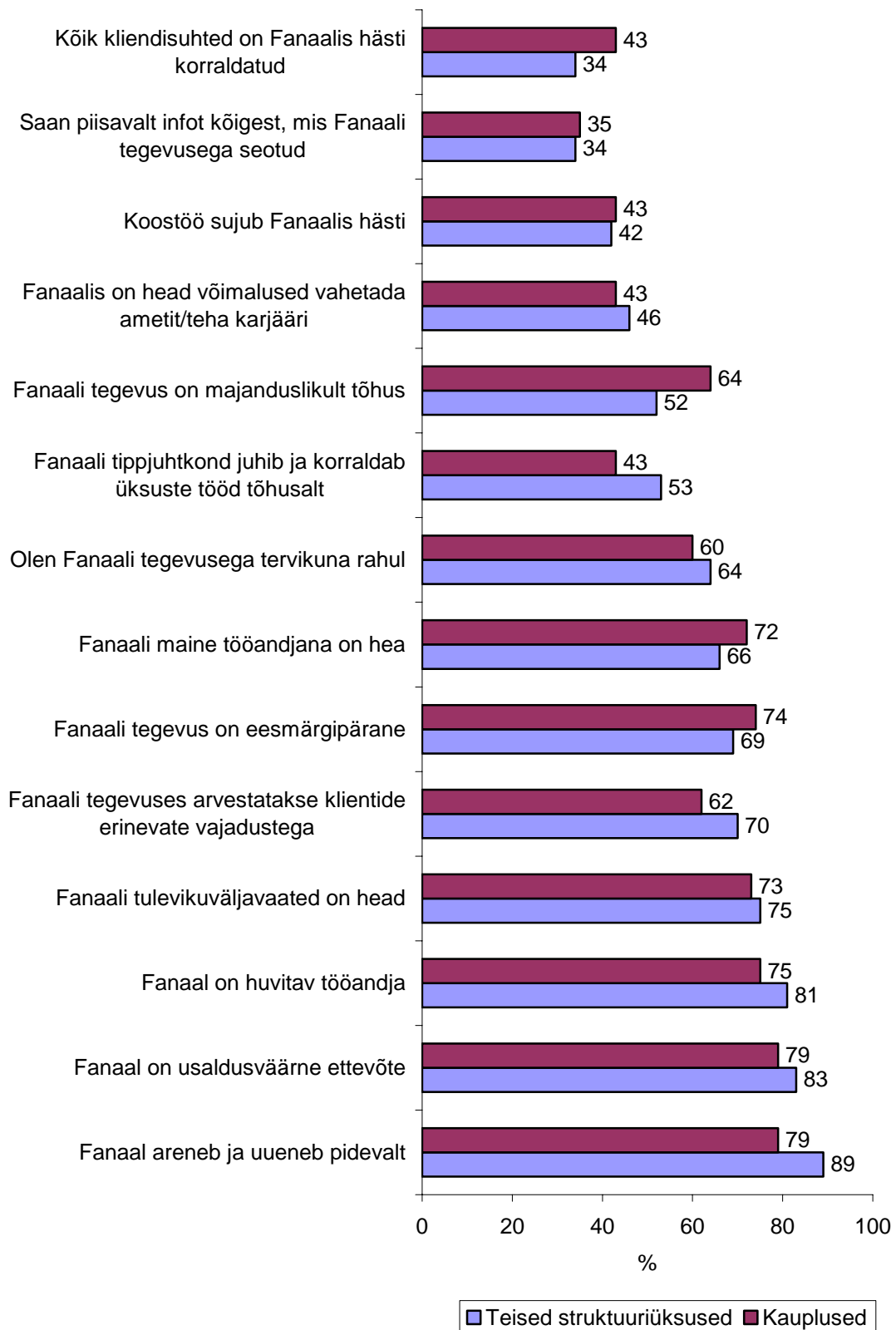
Organisatsiooniga tervikuna on rahul 64% teiste struktuuriüksuste ja 60% kaupluste töötajatest. Rahulolu organisatsiooniga tervikuna mõjutavad positiivselt firma pidev uuenemise ja areng, usaldusväärsus ja headena tajutud väljavaated.

Teistest struktuuriüksustest hindasid kauplused pisut paremaks firma tegevuse eesmärgipärasust, head mainet ja majanduslikku tõhusust.

Alla poole vastanuist nii kauplustes kui teistes struktuuriüksustes olid rahul karjäärivõimaluste ja omavahelise koostööga. 43% kaupluste töötajatest arvas, et kõik kliendisuhted on firmas hästi korraldatud, teiste struktuuriüksuste töötajatest julgesid seda kinnitada veel vähem, 34% vastanuist.

Kõige nõrgem hinnang anti organisatsiooni kui terviku kohta info saamisele – sellega olid täiesti või osaliselt rahul vaid kolmandik vastanuist. Rahulolu organisatsiooniga tervikuna illustreerib joonis 4.

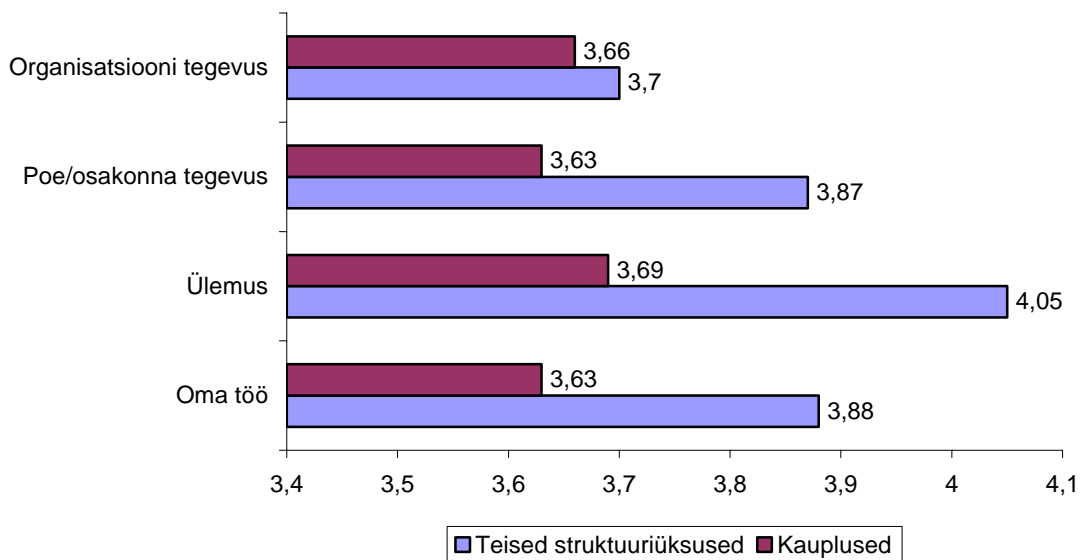
Joonis 4. *Rahulolu organisatsiooniga tervikuna Teised struktuuriüksused ja kauplused.*



1.5. Rahulolu erinevate komponentide võrdlus

Võrreldes omavahel kõiki nelja uuringus käsitletud rahulolu komponenti – rahulolu oma töö, ülemuse, poe/osakonna tegevuse ja organisatsiooni tegevusega tervikuna, selgus, et kaupluste puhul oli vastuste keskväärts viiepallisüsteemis (kus 1 on negatiivseim ja 5 positiivseim hinne) 3,65 ning teiste struktuuriüksuste puhul 3,88. Kõik nimetatud rahulolu aspektid said kõrgema hinnangu teistes struktuuriüksustes kui kauplustes (vt joonis 5).

Joonis 5. Rahulolu erinevate rahulolu komponentidega.



Seega on üldine töörahulolu teistes struktuuriüksustes mõnevõrra suurem kui kauplustes. Tendents, kus nn eesliini töötajad on rahulolematumad kui teised, pole kuigi ebatavaline. Sellegipoolest viitab antud olukord vajadusele pöörata erilist tähelepanu just klientidega otseselt kokku puutuvate inimeste vajadustele, soovidele ja arvamustele. Herzbergi motivatsioonifaktorite teooria järgi aitavad töörahulolu suurendamisele kaasa eeskätt tähelepanu pööramine motivatsioonifaktoritele (töö, arenguvõimalused, tunnustamine). Hügieenifaktoritele panustamine (tasu, töötingimused, inimsuhted, juhtimise kvaliteet) ei tähenda veel suurenenud töörahulolu, ent aitab rahulolematust ja negatiivseid tundeid vähendada.

Kaupluste puhul tervikuna olid kõigi nelja töörahulolu näitaja omavahelised erinevused nii väikesed (rahulolu ülemusega 3,69, organisatsiooni tegevusega tervikuna 3,66 ja

poe/osakonna tegevuse ning oma tööga 3,63), et ei võimaldanud ühtegi aspekti positiivsena või negatiivsena esile tuua. Seega ei saa väita, et töötajate rahulolu oma tööga oleks kaupluste töötajate puhul oluliselt suurem kui rahulolu organisatsiooniga tervikuna.

Erisuste puudumine võib olla tingitud nii sellest, et tõepoolest ei suudeta rahulolu erinevaid aspekte erinevalt hinnata kui ka üldisest selliste uuringute puhul valitsevast tendentsist hinnata kõike igaks-juhuks keskpäraseks, toomata välja ühtegi keskmisest positiivsemat või negatiivsemat arvamust. Ühetaoliste vastuste põhjuseks võib olla ka küsimustiku liigne pikkus, keerulisus, töötajate usaldamatus või ettevaatlikkus.

Vaadeldes nelja kauplust eraldi ilmnes siiski olulisi omavahelisi erinevusi. Keskmisest selgelt suurem rahulolematust iga ülaltoodud rahulolu aspektiga valitses Pärnu kaupluses ning keskmisest suurem rahulolu Lasnamäe kaupluses. Täpsemad andmed kaupluste lõikes on toodud lisas 5. Suur kauplustevaheline erinevus on tõenäoliselt tingitud konkreetsetes kaupluses valitsevast kommunikatsioonikliimast, juhtimise kvaliteedist ja töötingimustest ehk siis Herzbergi määrangus just hügieenifaktoritest, millele vähese tähelepanu pööramine avaldub negatiivsetes tunnetes ja üldises rahulolematuses. Teiste struktuuriüksuste hinnangud erinevatele rahulolu aspektidele on üksuste kaupa toodud lisas 6.

Seega ei saa kaupluste lõikes eristada suuremat rahulolu kas oma töö, ülemuse, poe või organisatsiooniga tervikuna; küll saab aga väita, et teiste struktuuriüksuste puhul on rahulolu oma töö ja ülemusega suurem kui rahulolu organisatsiooniga tervikuna. Põhjus, miks kaupluste puhul ei eristunud selgelt suuremat rahulolu või rahulolematust ühegi nimetatud aspektiga, võib peituda ka selles, et hinnangud on võrreldes teiste struktuuriüksuste vastavate hinnangutega lihtsalt niivõrd palju madalamad. Kui hinnangutes rahulolule tööga, ülemusele ja poe/osakonna tegevusele valitses kaupluste ja teiste struktuuriüksuste vahel selge vahe (viimaste kasuks), siis hinnangud rahulolule organisatsiooniga tervikuna olid pea sama madalad nii kauplustel kui teistel struktuuriüksustel. Kaupluste puhul oli lihtsalt rahulolematust oma töö, ülemuse ja poe/osakonna tegevusega teiste struktuuriüksustega võrreldes suhteliselt suurem.

Mõlema vastajagrupi puhul said nõrga hinnangu kommunikatsiooni ja eriti kahepoolset kommunikatsiooni puudutavad väited – kõige rahulolematumad oldi oma töö ja

organisatsiooni kui terviku kohta info saamisega, ülemusepoolse tagasiside ja kiitusega, ülevalt poolt tulevate ettepanekutega, karjäärivõimaluste ja koostööga. Eelpooltoodu põhjal võib arvata, et rahulolematuse vähendamisele saab kaasa aidata läbi planeeritud ja teadlikult juhitud organisatsioonisisese sümmeetrilise kommunikatsiooni.

2. Sisekommunikatsiooni uuringu tulemused

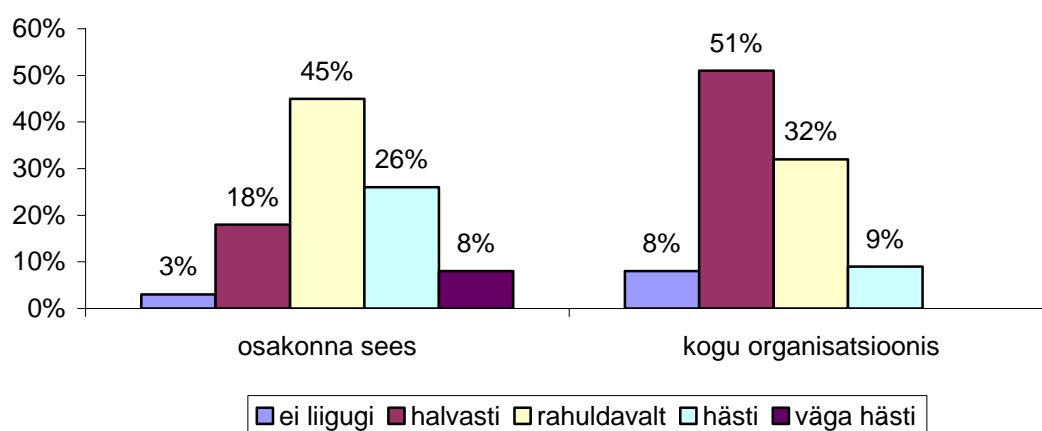
Sisekommunikatsiooni uuringu ankeedile vastasid 160 töötajat: 90 meest ning 67 naist (3 jätsid soo märkimata). Suurem osa vastanuist jäid vanusevahemikku 18-39 (135 inimest). Struktuuriüksuste lõikes oli enam vastanuid Tähetorni kauplusest (44 inimest), järgnesid Tartu (31) ja Lasnamäe kauplus (25), administratsioon (17), Pärnu kauplus (13), keskladu ja ärikliendi müügiosakonnad (mõlemast 9) ning tooterühmade esindajad (5).

Enamus vastanuist olid klientideenindajad (101 inimest), järgnesid kontoripersonal ning struktuuriüksuste juhid (mõlemast 20 inimest). Toote- ja müügijuhtidest vastas küsimustikule 12 inimest, juhatuse liikmetest 1. Küsimustikele vastanute täpsem jaotumus on toodud lisas 7.

2.1.Üldine infoliikumine

Üldise infoliikumise kohta käivad küsimused puudutasid infoliikumise kiirust ja kvaliteeti organisatsioonis tervikuna ning konkreetses osakonnas. Vastustest selgus, et oma osakonna siseselt liigub info oluliselt paremini kui organisatsioonis tervikuna. Kui oma osakonnas hindasid info liikumist rahuldavaks, heaks või väga heaks 79% vastanuist, siis organisatsioonis tervikuna lugesid info liikumist heaks või rahuldavaks vaid 41% vastanuist ja väga heaks mitte keegi (joonis 6).

Joonis 6 Info liikumine osakonnas ha organisatsioonis tervikuna.

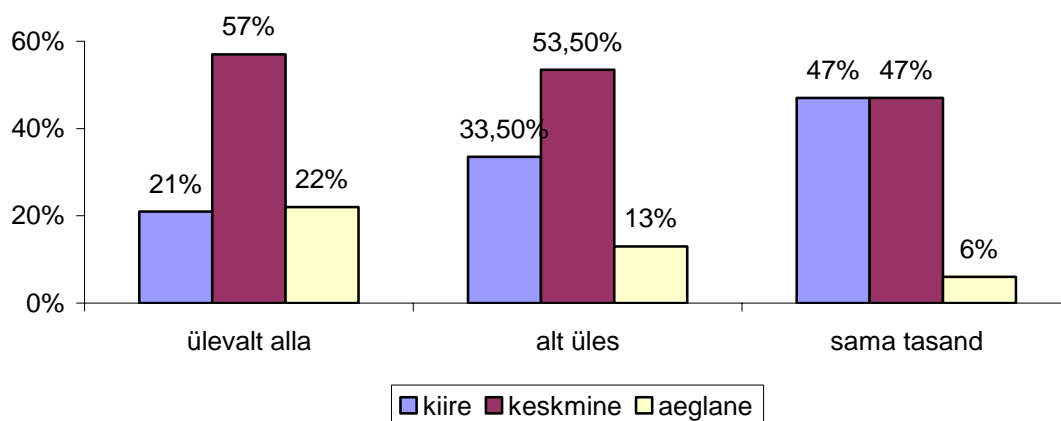


Antud tendents, kus info liigub paremini osakonna sees kui organisatsioonis tervikuna, on üsna tavaline ja osaliselt ka mõistetav. Ent sedavõrd palju halvem info liikumine organisatsioonis tervikuna viitab siiski tõsistele puudustele kogu organisatsiooni puudutava info levitamises.

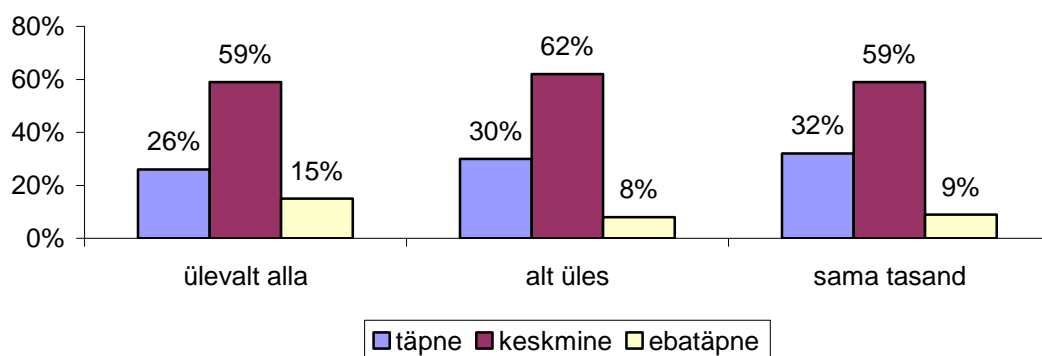
Oma osakonna sees hindasid infoliikumist kõige paremaks ärikliendi müügiosakond, Lasnamäe kauplus ning Tartu kauplus; kõige halvemaks Tähetorni kauplus (lisa 8).

Hinnates info liikumise kiirust ja kvaliteeti oma töölõigus, peeti kõige kiiremaks ja täpsemaks infovahetust sama tasandi kolleegide vahel. Infoliikumist alluvatelt ülemustele hinnati mõnevõrra kiiremaks ning kvaliteetsemaks kui infoliikumist ülemustelt alluvatele. Siiski polnud hinnangud kolme erineva tasandi infoliikumisele (alt üles, ülevalt alla, sama tasandi kolleegide vahel) kuigi suurem määral erinevad (joonis 7, 8).

Joonis 7. Info liikumise kiirus eri tasanditel.



Joonis 8. Info liikumise kvaliteet eri tasanditel.



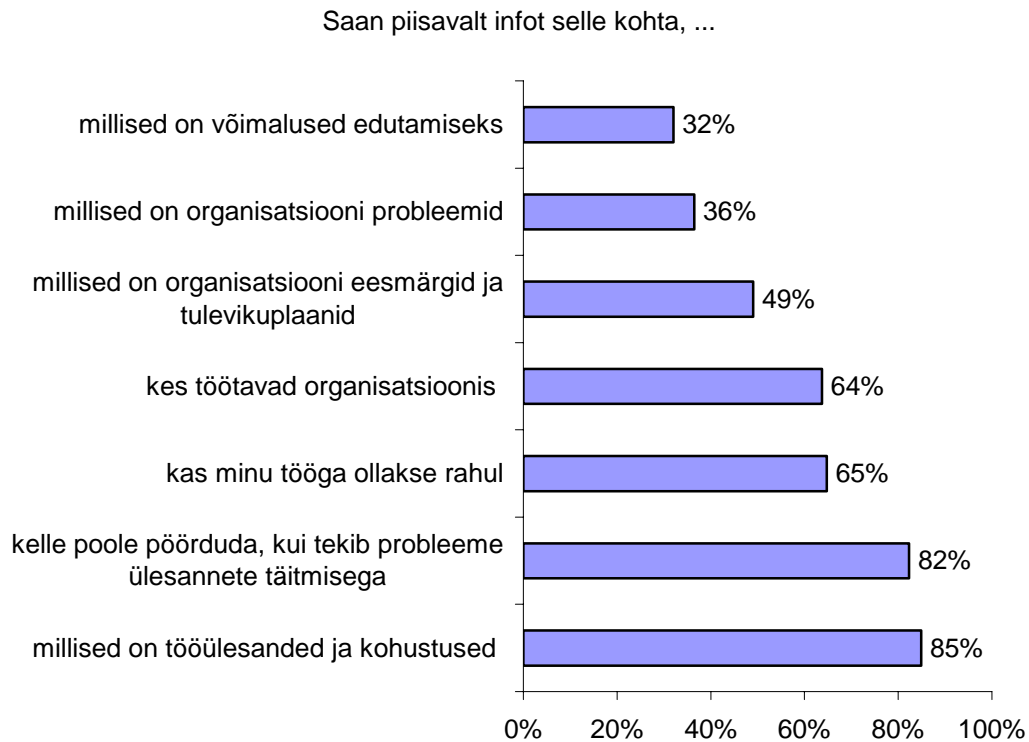
2.2. Infovahetus teemade lõikes

Kõige enam saavad töötajad otseselt oma tööülesandeid puudutavat informatsiooni (85% vastanute meelest piisavalt). Samuti teavad enamus töötajaid (82%), kelle poole nad probleemide tekkimise korral pöörduma peavad. Siinkohal on huvitav märkida, et töörahulolu uuringus arvasid vaid pooled vastanuist (kauplustes 44 ja teistes struktuuriüksustes 57%), et saavad oma tööks piisavalt infot. Tulemuste suhteliselt suur erinevus võib olla tingitud sellest, et kommunikatsiooniuuringus olid küsimused spetsiifilisemad (lisaks tööülesannete kohta saadavale infole küsiti ka teiste tööga seotud aspektide kohta info saamise kohta) ja seetõttu said vastanud oma hinnangutes olla detailsemad.

Pisut vähem kui oma tööülesannete kohta saavad töötajad teavet selle kohta, kuidas nende tööga rahul ollakse (piisavaks või pigem piisavaks pidas saadavat infot 65% vastanuist) ning kes peale nende veel organisatsioonis töötab (64%).

Organisatsiooni eemärkide ja tulevikuplaanide kohta väitsid end ebapiisavalt infot saavat üle poole vastanuist (51%), soovitusel oluliselt vähem saadakse infot ettevõtte probleemide ning edutamisevõimaluste kohta (joonis 9).

Joonis 9. Info saamine erinevate teemade kohta



Nimetatud väiteid analüüsid, et kõige enam saadakse erinevate teemade kohta infot Lasnamäe kaupluses (keskmine hinne 4-palli skaalal, kus 1 tähistab ebapiisavat ja 4 piisavat, oli 3,1) ning kõige vähem Tähetorni kaupluses (keskmine hinne 2,5). Probleemsetena eristuvad Pärnu kaupluse teadmatuse organisatsiooni probleemide kohta (1,8) ja tooterühmade (1,6) ning Tähetorni kaupluse (1,9) teadmatuse edutamisevõimaluste kohta.

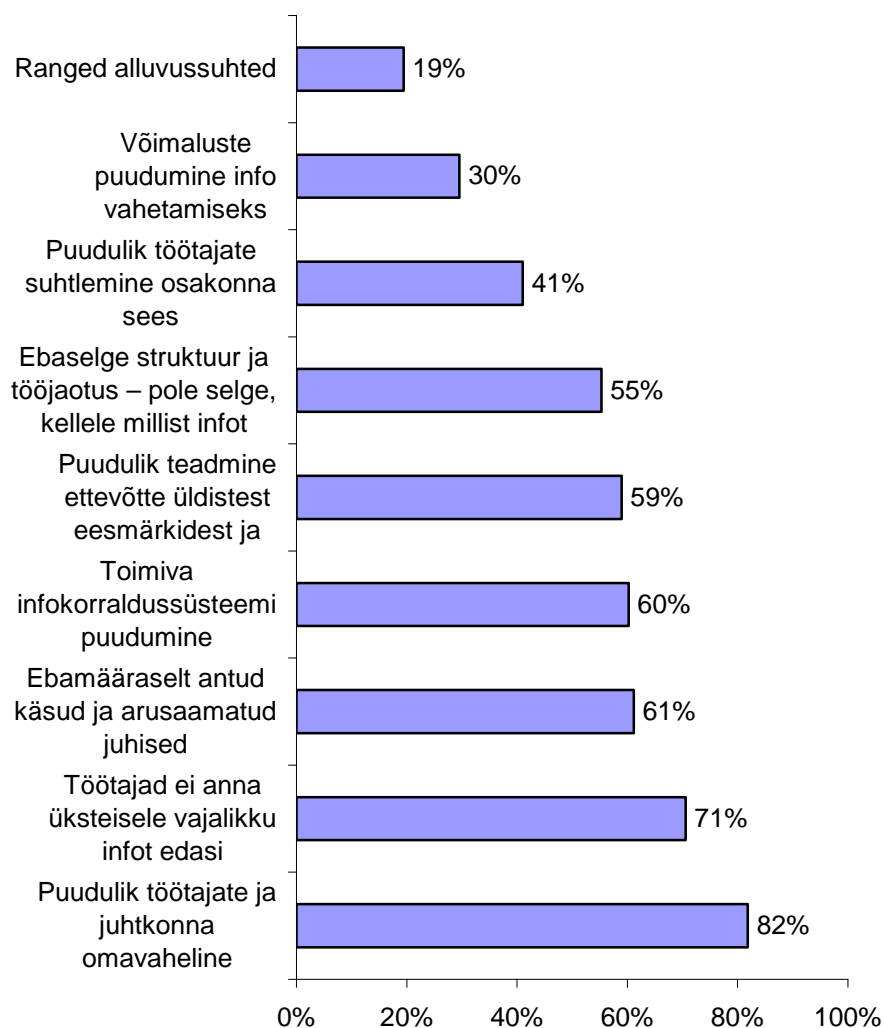
Vastustest lahtisele lisaküsimusele selle kohta, millist infot vastanud senisest rohkem saada tahaks, eristusid kaks põhilist valdkonda. Enim märgiti kommentaarides, et senisest enam ollakse huvitatud ettevõtte üldist arengut puudutavast teabest – arengusuundadest, eesmärkidest, tulevikuplaanidest, struktuurist, eelseisvatest muutustest, probleemidest. Sooviti ka, et vastuvõetud otsuseid enim põhjendataks ning räägitaks ka vigadest (nt teiste osakondade vigadest, et neid ise vältida). Teiseks vajatakse senisest enam otseselt tööülesannete sooritust mõjutavat teavet – koolitusi, tooteinfot, kauba liikumise, ümberpaigutamise, kaubagruppide, hinnamuutuste, kampaaniate ja sooduspakkumiste kohta käivat infot. Samuti tahetakse rohkem saada tagasisidet oma tegevuse ja arenguvõimaluste kohta, infot teiste organisatsiooni töötajate kohta (eriti uute töötajate ja nende vastutusvaldkondade kohta) ja regulaarset ülevaadet turul toimuvast.

2.3. Puuduliku infovahetuse põhjustajad

Puuduliku infovahetuse olulisemate põhjustena nähti ebapiisavat töötajate ja juhtkonna vahelist suhtlust ja seda, et töötajad ei anna üksteisele vajalikku infot edasi. Üle poole vastanuist pidasid halva infoliikumise mõjutajaks ka ebamääraseid käske ja arusaamatuid juhiseid, toimiva infokorraldussüsteemi puudumist, puudulikku teadmist ettevõtte üldistest eesmärkidest ja arengusuundadest ning ebaselget struktuuri ja tööjaotust.

Alla poole vastanuist pidas probleemseks töötajate omavahelist suhtlemist osakonna sees, sama mainiti ka mitmel korral lisakommentaaries. Kõige vähem nähti infoliikumist takistavate teguritena võimaluste puudumist info vahetamiseks ja rangeid alluvussuhteid (joonis 10).

Joonis 10. *Puuduliku infovahetuse põhjused.*



Puuduliku infovahetuse põhjuste osas tulid erinevused struktuuriüksuste lõikes eriti selgelt esile. Nii näiteks on puudulik töötajate ja juhtide omavaheline suhtlemine teravaks probleemiks Pärnu (100%) ja Tähetorni kaupluses (91%) ning kesklaos (89%), samal ajal kui Lasnamäe ja Tartu kaupluse puhul nimetatakse antud põhjust keskmisest vähem.

Probleem, et töötajad üksteisele vajalikku infot edasi ei anna, on tugevaim ärikliendi müügiosakonnas (nii arvasid kõik vastanud), administratsioonis (94%) ja tooterühmades (80%).

Ebamääraselt antud käsked ja arusaamatuid juhiseid pidasid teistest enam häirivateks ärikliendi müügiosakonnad (100%) ja Tähetorni kauplus (70%).

Toimiva infokorraldussüsteemi puudumist tajusid teistest teravamalt kesklaos (75%) ning administratsioon (75%), aga ka Tähetorni kauplus (71%).

Vähem teadmist ettevõtte üldiste eesmärkide kohta ja sellest tulenevaid infokorraldusprobleeme tõstsid teistest enam esile kesklaos (86%) ning Pärnu kauplus (75%).

Ebaselge struktuur ning sellest tulenevad probleemid olid tugevamalt tajutud ärikliendi müügiosakonnas (75%), kesklaos (75%) ja Tähetorni kaupluse puhul (66%). Puuduliku infovahetuse põhjused nii kauplustes kui teistes struktuuriüksustes on toodud lisas 9.

2.4. Kommunikatsioonikanalid

Kommunikatsioonikanalitest vaieldamatult populaarseim oli ettearvatult otsene suhtlus oma ülemuse või kolleegidega. Kõikide uuringus käsitletud valdkondade kohta saadi enamik informatsioonist just otsese suhtluse kaudu, sellele järgnesid koosolekud, Infoleht, Intranet, ametlikud dokumendid, kuulujutud ning ajakirjandus. Kõige harvemini saadakse informatsiooni infostendidel, koolitustelt ja e-posti vahendusel.

Illustreerides pea alati valitsevat infopuudust, selgus vastustest, et senisest enam infot soovitakse saada pea kõikidest kanalitest. Tulenevalt suulise suhtluse suurest

osatähtsusest sooviti senisest veelgi enam saada infot just eelkõige oma otseselt ülemuselt (pea igas küsimuses). Senisest enam tahetakse infot saada ka Infolehest, infostendidelt, koosolekutelt ja koolitustelt. Ülevaade sellest, kust praegu erinevate teemade kohta infot saadakse ja milliste kanalite vahendusel seda senisest rohkem vastu võtta soovitakse, on toodud lisas 10. Alljärgnevalt lühidalt iga teemavaldkonna põhiliste kommunikatsioonikanalite kohta.

Tööülesannete ja –kohustuste kohta saadakse enamus infot otseselt ülemuselt, olulisuselt järgmised on ametlikud dokumendid, koosolekud, suhtlus kolleegidega, telefon, Intranet ja e-post.

Selle kohta, kuidas inimese tööga rahul ollakse, saadakse põhiline info samuti oma otseselt ülemuselt. Antud teema vastu tuntakse aga suuremat huvi, mida näitab ka kuulujuttudest saadava sellesisulise teabe suur osakaal. Senisest enam soovitakse, et antud teemal räägitaks koosolekutel ja kirjutataks Infolehes ning ametlikes dokumentides.

Ettevõtte eesmärkide, tulevikuplaanide ja probleemide kohta saadakse kõige enam teavet Infolehest, järgnevad vestlused ülemuse ja kolleegidega ning koosolekud ja ametlikud dokumendid. Küllalt palju infot, eriti ettevõtte probleemide kohta, saadakse kuulujuttudest. Vastanute meelest võiks antud teemadest rohkem kuulda ülemustelt ja koosolekult, lugeda Intranetist, Infolehest ning ametlikest dokumentidest.

Kõige vähem saadakse infot teiste töötajate töökohustuste kohta, antud teemal soovitakse mõnevõrra enam lugeda Infolehest.

Firma majandustulemustest saadakse teada kas otseselt ülemuselt, Infolehest, koosolekult või Intranetist. Samavõrra ettevõtte ametlike dokumentidega saadakse majandustulemustest teada ka ajakirjandusest. Senisest enam soovitatakse antud teema kohta teavet saada Infolehest, ametlikest dokumentidest, koosolekutelt ning ülemuselt.

Ehitusmaterjalide turu kohta käiva info põhilisteks vahendajateks on kolleegid ning ajakirjandus, järgnevad Intranet ja koolitused. Enam soovitatakse antud teemat käsitleda Infolehes.

Puuduliku infovahetuse põhjuste juures (ptk 2.3., lk 41) jääb silma huvitav kommunikatsioonikanalitega seotud tendents. Nimelt mainiti ühe olulisema infovahetust häiriva tegurina ära see, et töötajad ei anna üksteisele vajalikku infot edasi (71%) ning et puudub toimiv infokorraldussüsteem (60%). Samas märgiti ühe kõige vähem infoliikumist takistavate tegurina ära võimaluste puudumine info vahetamiseks (30%). Seega - ühelt poolt justkui nenditakse võimaluste olemasolu info vahetamiseks, samas aga kritiseeritakse töötajate vastupidist käitumist.

Seletus antud olukorrale võib peituda selles, et põhiline organisatsiooniline infoedastuskanal Concorde XAL ei täida oma limiteeritud võimalustega kõiki olemasolevaid vajadusi. Samuti pole Intraneti kasutamine korralikult reguleeritud. Läbimõeldum infokanalite kasutus aitaks ka juba olemasolevate vahendite juures vähendada valitsevat infonälga ja kommunikatsiooni efektiivsemaks muuta.

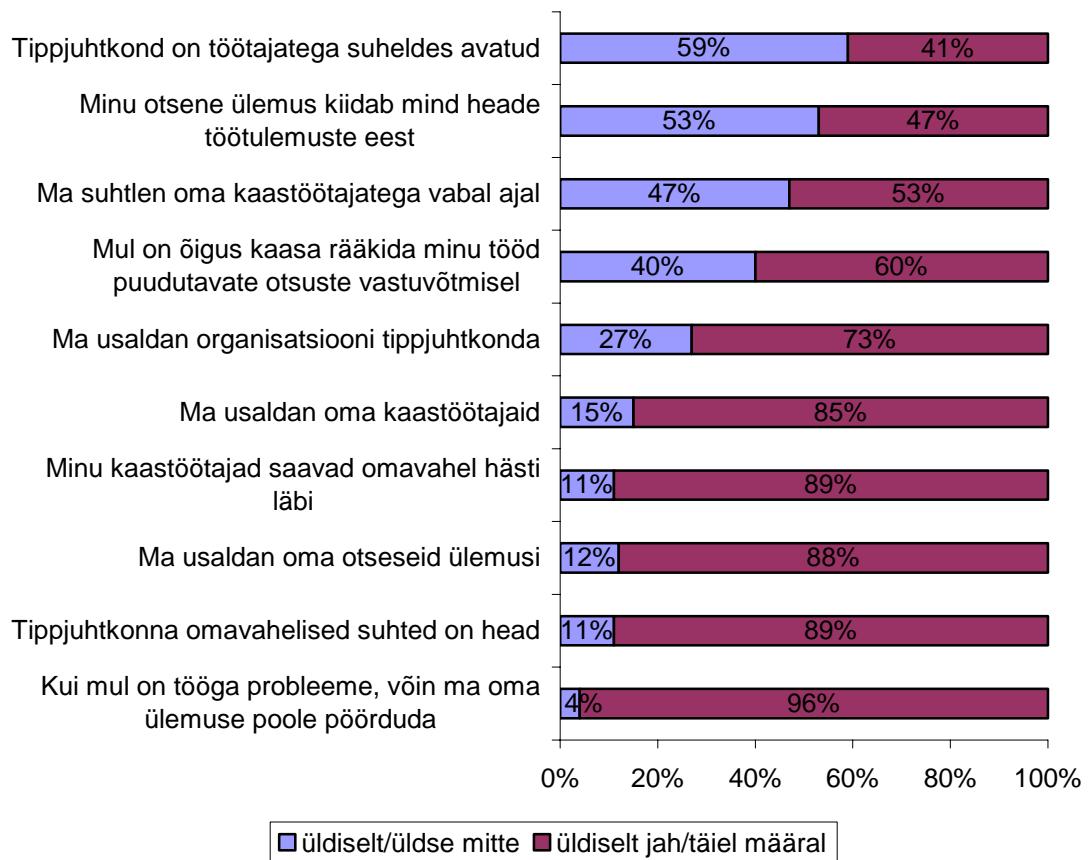
2.5. Töötajate omavahelised suhted

Töötajate omavahelised suhted on Ehitusmaailmas head. Probleemide korral teatakse, kelle poole pöörduda, otseseid ülemusi usaldatakse. Töötajad saavad valdavalt omavahel hästi läbi ja usaldavad üksteist.

Heaks hinnati ka juhtkonna omavahelist läbisaamist (sageli märgiti siiski, et puudub sellekohane info), samas ei usalda neljandik vastanuist tippjuhtkonda ning üle poolte ei pea tippjuhtkonda töötajatega suheldes avatuks.

Pisut üle poolte vastanuist suhtleb kaastöötajatega ka vabal ajal ning tajub võimalust rääkida kaasa enda tööd puudutavates küsimustes. Vaid alla poolte vastanuist peab otsese ülemuse kiitust heade töötulemuste eest piisavaks (joonis 11).

Joonis 11. Töötajate omavahelised suhted.



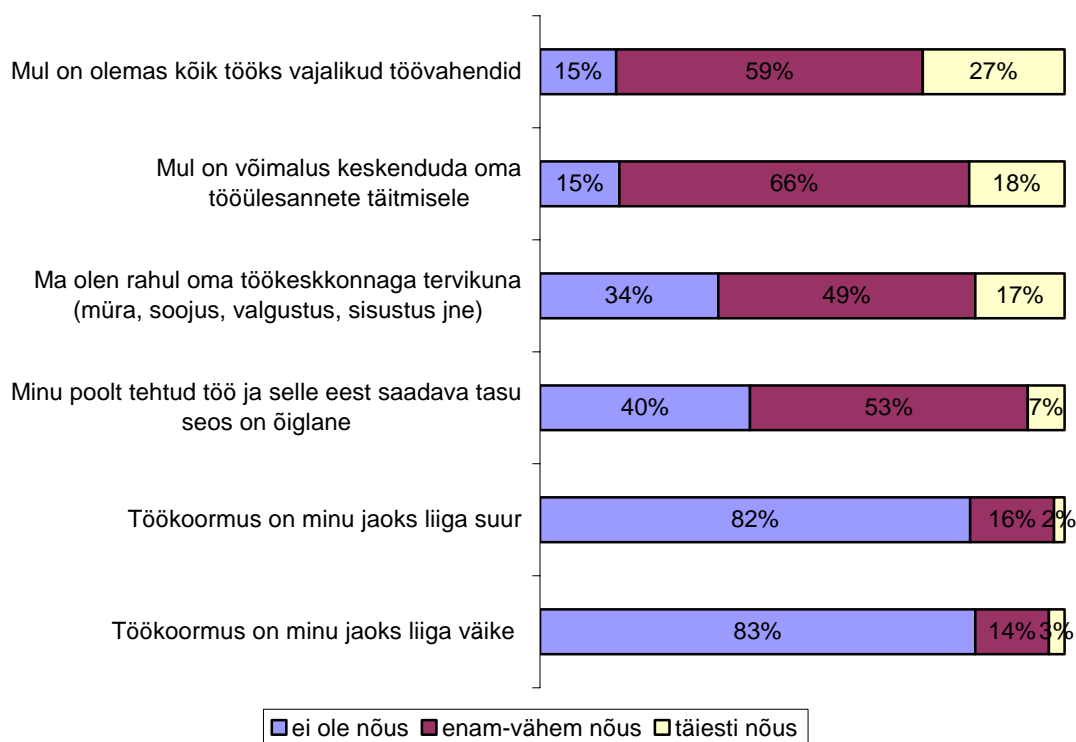
Summeerides eelpooltoodud organisatsioonikliima kohta käivate väidete tulemused, ilmnes, et struktuuriüksuste lõikes on tulemused üsna ühtlased, st töötajate omavahelised suhted on üsna sarnase kvaliteediga kogu organisatsioonis.

Teistest pisut kõrgema keskmise hindegaga (hinnatud 4-palli skaalal, millest 1 ei nõustu toodud väitega üldse ja neli nõustub täiel määral) hinnati ülaltoodud väiteid tervikuna ärikliendi müügiosakonnas ning administratsioonis (mõlemas 3,0) ning keskmisest madalamalt Tähetorni ning Pärnu kaupluses (mõlemas 2,7).

2.6. Töökeskkond ja juhtimine

Töökeskkonnaga tervikuna (müra, soojus, valgustus, sisustus) on rahul üle poole ehk 66% vastanuist, rahulolematust väljendasid 34% vastanuist. Enamikel töötajatel on olemas kõik tööks vajalikud vahendid ning võimalus keskenduda oma tööülesannete täitmisele (joonis 12).

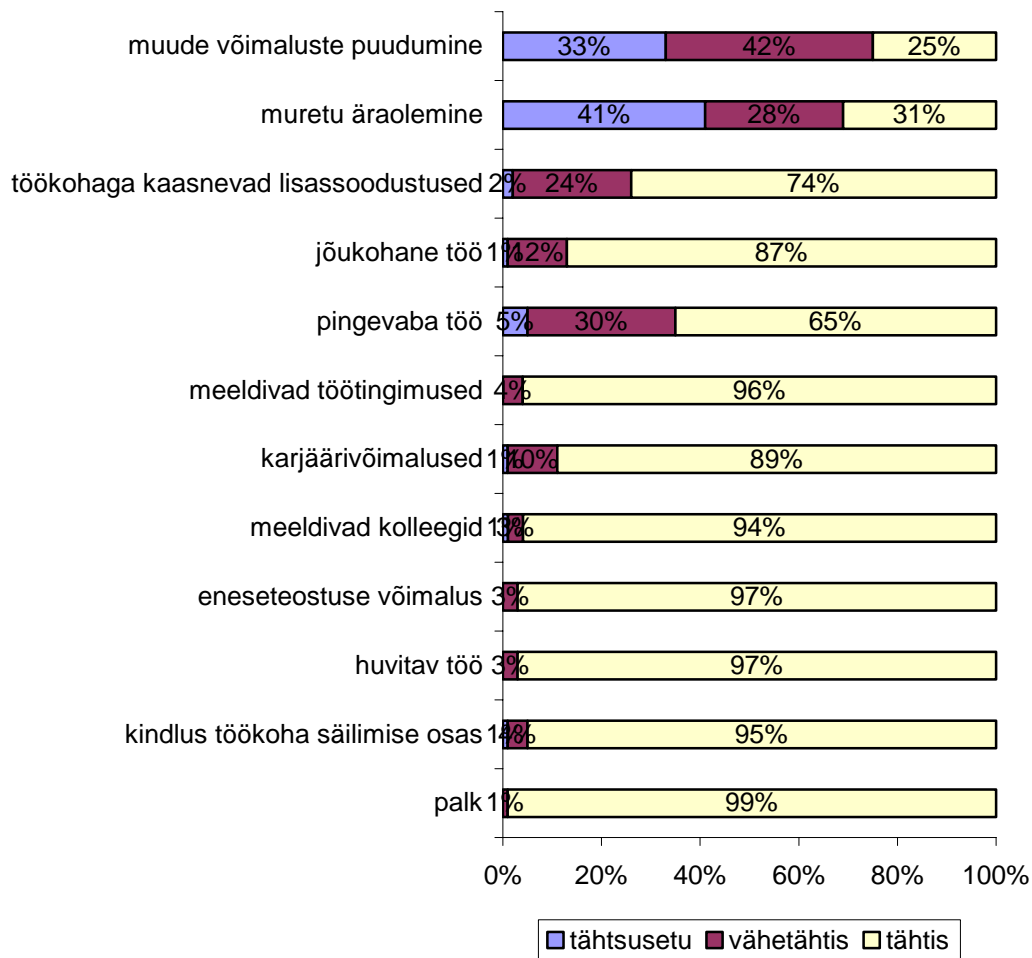
Joonis 12. Töökeskkond ja tasustamine.



Struktuuriüksustest oli oma töökeskkonnaga tervikuna kõige enam rahul administratsioon, järgnesid ärikliendi müügiesakonnad, Tartu kauplus, Lasnamäe kauplus, Tähetorni kauplus, keskladu, Pärnu kauplus ning viimasena tooterühmad.

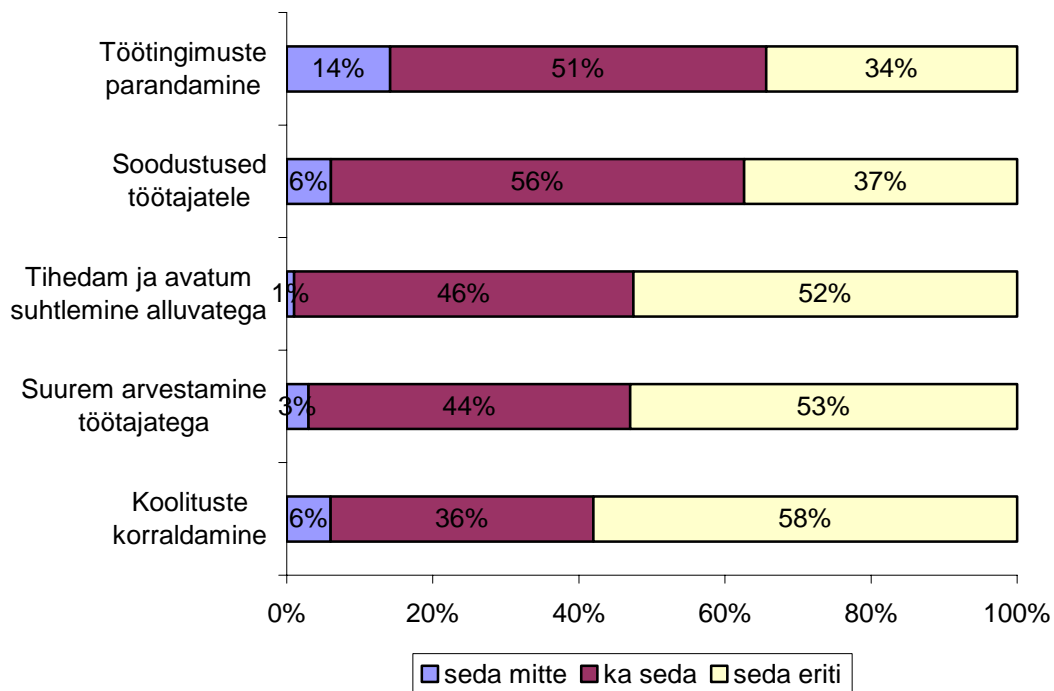
Olulisemateks motivaatoriteks töö tegemisel osutusid palk, kindlus töökoha säilimise osas, huvitav töö, meeldivad kolleegid ja karjääritegemise võimalus. Tähtsateks peeti ka meeldivaid töötingimusi ja tegevuse jõukohasust. Tähtsusetutena või vähetähtsatena märgiti muretu äraoleku võimalust ning muude võimaluste puudumist (joonis 13).

Joonis 13. Olulised motivaatorid.



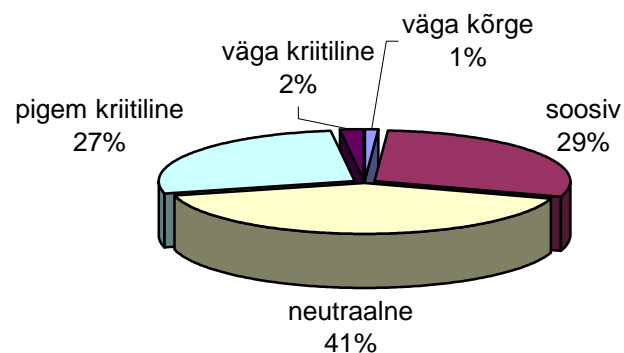
Senisest enam soovivad küsimustikule vastanud osaleda erinevatel koolitustel. Pea kõik vastanud märgivad ära soovi, et töötajatega enam arvestataks ning juhtkond alluvatega tihedamalt ning avatumalt suhtleks. Soovitakse ka töötajatele mõeldud soodustusi ning töötingimuste parandamist, mõlemad viimatimainitud ootused olid aga valdavalt märgitud “ka seda” variandina, st neid ei tajutud nii olulistena kui teisi (joonis 14).

Joonis 14. Töötajate ootused juhtkonnale.



Hinnates ettevõtte juhtimist ja juhtkonna ja töötajate vastastikke tundeid (joonis 15), selgus, et 41% vastanuist pidas ettevõtte juhtkonna suhtumist töötajatesse neutraalseks, 29% soosivaks ning 27% pigem kriitiliseks kui soosivaks.

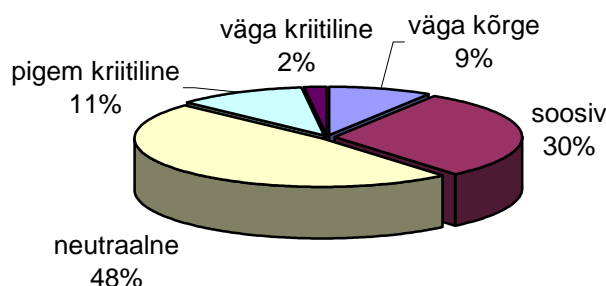
Joonis 15. Juhtkonna arvatav suhtumine töötajatesse.



Sarnaselt eelpooltoodule hindasid töötajad juhtkonda (joonis 16) enamasti neutraalselt (48%), soosivaid hinnanguid oli 30%, pigem kriitilisi 11% ja väga kõrgeid hinnanguid 9% (juhtkonna arvatava suhtumise puhul oli väga kõrgeid hinnanguid vaid 1%). Seega saab öelda, et vastanute meelest suhtub juhtkond töötajatesse pisut kriitilisemalt kui suhtuvad

töötajad juhtkonda. Töötajate ja juhtkonna omavahelised suhted struktuuriüksuste lõike on toodud lisas 11.

Joonis 16. Töötajate subrumine juhtkonda.



2.7. Olulisemad sisekommunikatsiooni probleemid

Kui positiivsena võib uuringu tulemustest esile tõsta töötajate häid omavahelisi suhteid, otseselt oma tööd puudutava info kättesaamist, head info liikumist osakonna sees ja otsese ülemuse usaldamist, siis kriitilisemad on vastanute hinnangud organisatsiooni kommunikatsioonile üldiselt.

Ehitusmaailmas tervikuna liigub info halvasti: ei teata organisatsiooni eesmärke, tulevikuplaane ja probleeme. Läbivalt madala hinnangu pälvisid tegurid, mis iseloomustavad kommunikatsiooni kahepoolsust ja töötajatele antavat tagasisidet: töötajate ja juhtkonna vahelist suhtlust ning töötajatele antud kiitust heade töötulemuste eest peetakse ebapiisavaks. Osaliselt tulenevad kommunikatsiooniprobleemid ka ebaselgest struktuurist ja tööjaotusest ning ebapiisavast kommunikatsioonikanalite kasutusest. Domineerib suuline suhtlus, mis tähendab seda, et suure tõenäosusega ei jõua info õigel ajal kõigi inimesteni, kelleni see jõudma peaks. Probleemiks on, et töötajad ei anna üksteisele infot edasi. Ühelt poolt on selle põhjuseks kindlasti olemasolevate kanalite ebaefektiivne kasutus, teisalt puuduvad aga ka selgelt paika pandud kommunikatsioonireglemendid.

Kommunikatsioonikorralduses hakkavad silma suured erinevused struktuuriüksuste lõikes (nt Pärnu ja Tähetorni kaupluse töötajate hinnangud olid sageli keskmisest madalamad), mis tulenevad tõenäoliselt vastavates kauplustes tööl olevatest isikutest ja nende juhtimistavade ning väljakujunenud kommunikatsioonikliimast.

3. Siselehe analüüs

Ehitusmaailma põhilise sisekommunikatsioonivahendi, Infolehe analüüsimisel on vaadeldud kuutteist lehenumbrit (juuni, 2000 – detsember, 2001). Vaatluse all on lehe üldine ülesehitus, kasutatud žanrid ja rubriigid. Eraldi on käsitletud ka lehes kajastatud teemavaldkondi ning üldist keelekasutust. Lehe loetavuse ja tajumise kohta käiv info on saadud sisekommunikatsiooni uuringu sellekohastele küsimustele antud vastustest.

3.1. Ajalehe ülesehitus

Vaadeldud perioodi Infolehtede ülesehitus järgis tava paigutada esilehele numbri põhilugu. Enamasti sai esilehel sõna keegi Ehitusmaailma juhatusest. Juhtide sõnavõttude teemaks oli enamasti organisatsiooni üldine areng ning eesmärgid. Ühel korral on Ehitusmaailma strateegiast, missioonist ja struktuurimuutustest kirjutanud kaubandusdirektor Raul Kadaru, sisekonkursi tulemustest personalidirektor Tiit Sarapuu ja piirkondlikust tegevusest Lõuna-Eesti ärikliendi müügidirektor Aivar Tõnnis. Ühe lehenumbri esiküljel on pühendatud Infolehe esimesele sünnipäevale. Vähesel olulisusel ja informatiivsuse tõttu tasub esilehe looks sobimatuna esile tõsta vaid viimast näidet.

Mahukamate lehenumbrite puhul (6-8lk) on keskmisi lehekülgi (3,4 ja 4,5) enamasti kasutatud fotoreportaažide esitamiseks. Keskmise lahtise vahelehe tõttu ei saa kuueleheküljelisi väljaandeid just kõige käepärastemaks pidada. Kahel korral, kui lahtist vahelehte on kasutatud töökuulutuste ning ankeedi jaoks, on lahtine vaheleht siiski õigustatud.

Kõige selgema ülesehitusega on tagaleheküljel, mis pühendatud kergematele teemadele (sünnipäevad, naljapildid, uued töötajad) ja teadaannetele.

Infolehele omase harva ilmumisperioodi puhul pole õigustatud artikli jätkamine läbi mitme lehenumbri (nt jätkusid artiklid dokumentide vormistamisest ja helistamisest läbi kolme ja kahe lehenumbri, kusjuures teise näite puhul mahtus ühte lehte vaid loo pealkiri, sissejuhatus, autori foto ja üks 10 cm pikkune veerg põhiteksti).

Üldiselt on Infolehe ülesehitus loogiline ja sarnane kõigil vaadeldud väljaannetel – põhilugu esilehel, teised olulisemad lood keskel ning meelelahutuslikum materjal tagalehel.

3.2. Kasutatud žanrid

Siselehe spetsiifilise iseloomu tõttu ei saa kõiki ilmunud lugusid traditsioonilist ajalehežanride määratlust aluseks võttes liigitada. Vaadeldud kuuteistkümmes lehenumbris ilmunust saab siiski eristada:

- 32 probleem- või ülevaatelugu;
- 23 intervjuud;
- 7 fotoreportaaži;
- 4 teadaannet;
- 3 uudist ja
- 3 kommentaari.

Probleem- ja ülevaateloo määratluse alla olen liigitanud kirjutised, milles juttu Ehitusmaailma ja konkreetsete piirkondade/projektide käekäigust või üldisematest töökorraldusega seotud teemadest. Intervjuude abil tutvustati põhiliselt Ehitusmaailma uusi töötajaid, fotoreportaažide abil toodi lugejani meenutused olulisematest ettevõttes toimunud või ettevõttega seotud sündmustest. Uudisteks liigitatud lood puudutasid Ehitusmaailma poolt väljaantavaid stipendiume. Lehes ilmunud teadaanded teavitasid lühidalt eelolevatest sündmustest ja kommentaarid kajastasid osavõtjate ja läbiviijate poolseid hinnanguid firmasisestele koolitustele.

3.3. Rubriigid lehes

Analüüsitud perioodil aitasid materjali selgitada ja lugemist lihtsustada 11 erinevat rubriiki:

- *Sünnipäevad* – rubriik lehe tagaküljel, mis ilmus kõigis vaadeldud 16 lehenumbris. Sünnipäevade rubriigis toodi välja ajalehenumbri ilmumisele järgneva kuu sünnipäevalaste nimed ja sünnikuupäevad. Kahe inimese puhul (nr 14) oli välja toodud ka sünnipäevalapse positsioon (juhatuse liige ja nõukogu esimees,

mõlemad soomlased), mis mõjus aga pentsikult. Tõenäoliselt on nimetatud juhtudel ametinimetused lisatud seetõttu, et tavatöötaja jaoks on tegu tundmatute inimestega, ent samas – Ehitusmaailma suuruses ettevõttes on tavaline, et kõik töötajad üksteist ei tunne ja eelnevale loogikale tuginedes tuleks siis välja tuua kõikide töötajate positsioon. Vaid kõrgema positsiooniga töötajate ametinimetuse väljatoomine on sobimatu.

- *Tulid läksid* – ka see rubriik lehe tagaküljel ilmus kõigis analüüsitud lehtedes. Rubriigi tekkepõhjuseks on Ehitusmaailma suur kaadrivoolavus. Olenevalt lehe ilmumisaajast olid antud rubriigis välja toodud osaliselt lehe ilmumiskuu, osaliselt sellele eelneva kuu jooksul Ehitusmaailme tööle tulnud ning töölt lahkunud inimeste nimed. Mõnel korral on lisaks nimele välja toodud ka tööle tulnud inimeste ametinimetused. Kuna viimane info on siiski suhteliselt oluline, peaks selle ilmumine (ametinimetuse ja töökoht, kasvõi linn) olema reegel. Samas ei pruugiks enam välja tuua kuupäeva, millal keegi täpselt tööle tulnud või töölt lahkunud on, kuna antud info olulisus on minimaalne.
- *Nagu kaks tilka vett* rubriik on ilmunud kuuel korral. Rubriigis on kujutatud kahte üksteisele sarnanevat isikut, kellest üks alati Ehitusmaailma töötaja. Lõbusa efekti saamiseks on pildiallkirjad omavahel ära vahetatud (sarnane rubriik ilmub nt Eesti Ekspressi naljalehel Kranaat). Ettevõttesisese elevuse tekitajana on rubriik Infolehe tagalehel sobilikuks meelelahutajaks.
- *Dokumentide vormistamine* on rubriik, mis hõlmas läbi kolme lehenumbri ilmunud lugu pealkirjaga *Hea kolleeg!*, milles edastati suhteliselt üldist ja kuiva infot dokumentide, asjaajamise, blankettide, pitsatite, templite jms kohta.
- *Kriminaalkroonika* on rubriik, mis koondab enda alla sisekontrollijuhi artiklid Ehitusmaailma töötajate seaduskuulekuse kohta. Rubriigi kasutamine on teema olulisuse ja alatise aktuaalsuse tõttu sobiv.
- *Võtab sõna* rubriik ilmus vaadeldud perioodil kahel korral. Ühel korral käsitles rubriigis ilmunud lugu klienditeenindusauditi tulemusi, teisel korral Ehitusmaailma ja tema emafirma eesmärke ja plaane. Kumbki artikkel ei erinenud

oluliselt teistest samalaadsetest ülevaateartiklitest ning seetõttu on nende paigutus omaette rubriiki arusaamatu.

- *Mis undist* rubriik ilmus samuti kahel korral ning dubleeris mõnevõrra *Võtab sõna* rubriiki. Mõlemad rubriigis ilmunud lood kajastasid Ehitusmaailma üldist arengut ja olid pigem tagasivaateartiklid kui uudislood (juba ühe loo pealkiri *Positiivne ja ootuspärane start* (nr 11) ei viita erilisele uudislikkusele).
- *Fotoreportaaž* – üheksa ilmunud fotoreportaaži (pildid mõnelt Ehitusmaailma ürituselt koos üritust ja pilte selgitava jutuga) juures ilmus rubriiginimi vaid kolmel korral. Iseenesest pole rubriiginime ilmumine küll vajalik, kuna on niigi aru saada, et tegu on fotoreportaažiga.
- *Personali töörahulolu uurimus* ja *Nõuanne* on ühekordselt ilmunud rubriigid. Sisuliselt on tegu raami paigutatud teadaande ning nõuandega, ent mingitel põhjustel on kasutatud rubriigitähiseid. Kindlasti ei mõju sellised ühekordsed ja juhuslikud rubriigid kuigi veenvalt, lisaks muudab nii rubriiginime, rastertausta, raami kui osaliselt tumeda teksti kasutamine lehekülje rusuvaks ja muudab selle liialt kirjuks.
- *Saame tuttavaks* ja *Persoon* rubriigid tutvustavad mõlemad Ehitusmaailma töötajaid. Enamikel juhtudel töötajaid tutvustava teksti juures rubriiginimesid ei kasutatud, kuid kui seda siiski teha, tuleks kokku leppida ja püsima jääda ühe rubriiginimetuse juurde. Lühiduse mõttes sobiks selleks paremini rubriiginimi *Persoon*.

3.4. Teemad lehed

Infolehes kajastatud teemad jaotuvad proportsionaalselt järgnevalt:

- 19 loos tutvustati 22 erinevat Ehitusmaailma töötajat;
- 9 kirjutist/joonistust olid meelelahutuslik(-informatiivsed);
- 8 kirjutist puudutasid ettevõtte arengut ning eesmärke;
- 8 kirjutises käsitleti otseselt personaliga seotud teemasid;
- 8 kirjutist sisaldasid üldisemat või konkreetsemat töökorralduslikku informatsiooni;

- 7 fotoreportaaži kajastasid Ehitusmaailma puudutavaid sündmusi;
- 4 artiklit kajastasid ettevõtte sisekontrolli ja turvalisust;
- 4 teadaannet andsid edasi lühiteateid;
- 3 artiklit vastasid mööndustega uudiste kriteeriumitele;
- 3 artiklit keskendus konkreetse poe või piirkonna käekäigule;
- 3 artiklit selgitas omanike plaane ja kavatsusi ja
- 3 kirjutist edastasid jõulusoove.

Alljärgnevalt on analüüsitud kõiki olulisemaid teemakäsitlusi lähemalt.

3.4.1. Töötajate tutvustamine

Infolehes on tutvustatud erinevatel ettevõtte tasanditel töötavaid inimesi: 5 intervjuud on Ehitusmaailma tippjuhtidega (müügi- ja finantsdirektor, logistika- ja turundusjuht, jurist), 5 struktuuriüksuste juhtidega (kaupluste ja osakondade juhatajad), 4 toote- ja müügijuhtidega, 4 abipersonaliga (sekretär, finantsjuhi abi, juhatuse esimehe abi, müügisekretär) ja 3 klienditeenindajaga. Tutvustatud mehi ja naisi on vaadeldud perioodil võrdselt.

Ühel korral on lehes olnud ka intervjuu Ehitusmaailma staažikaima töötajaga (nr 15), artikkel demonstreerib ettevõttesisese karjääri tegemise võimalikkust ja on sellisena vägagi sobiv.

Enamasti on intervjuueeritavatelt uuritud nende haridustee (juhtide puhul), eelnevate töökogemuste ja praeguste tööülesannete kohta. Samuti on pea alati peatunud ka nn kergematel teemadel (hobid, isiklik elu), mis annab loole juurde inimlikkust. Mõningatel juhtudel võib tänu küsimuste sõnastusele ja suunitlusele vastuseid küll juba ette aimata (*kuidas sulle sekretäri amet meeldib?, kas sinu tööd väärtustatakse piisavalt? kas oled täna rahul oma tööga ja töötajatega? jne*) ning sellest tulenevalt on kirjutised mõnikord liialt positiivsed ega sisalda näiteks arutlust selle kohta, mida saaks tulevikus paremini teha ning millised on suurimad probleemid tööloigis.

3.4.2. Meelelahutuslikud kirjutised

Kindlasti on meelelahutusel Infolehes täita oma oluline osa. Vaadeldud perioodil täitsid meelelahutuse ülesannet rubriik *Nagu kaks tilka vett*, ristsõnad (2), anekdoodid (1), humorist Erkki Kõlu Ehitusmaailma kaupluse külastuse reportaaž (1) ja naljapilt (1). Ristsõnade ilmutamise puhul tuleks hoolitseda kindlasti ka õige vastuse äratoomise eest näiteks järgmises lehenumbris. Ühel korral sellesisulist viidet polnudki, teisel korral sai ristsõna õige lahenduse teada juhiabi käest.

Meelelahutus-informatiivsete kirjutistena ilmusid veel Ehitusmaailma suvepäevade sisekorra eeskiri, piparkoogimaja valmistamise õpetus (nr 10), valik jõululuuletusi (nr 10) ja lühiülevaade valentinipäeva ajaloost (nr 12). Viimastena toodud näited (piparkoogimaja, valentinipäeva ajalugu) mõjuvad küll pigem ruumitäidetena, mistõttu julgen kahelda nende sobivuses ettevõtte siselehte.

Meelelahutuslikeks võib lugeda ka Ehitusmaailma sündmusi kajastavaid fotoreportaaže suvemängudelt, stipendiumite jagamiselt, jõuluvastuvõtult ja kaupluste avamiselt. Fotoallkirjade puhul oli keelekasutus kas silmatorkavalt omamehelik (*Õhtuhämaruses lavale astunud Eesti oma ABBA võttis kõigil pildi uduseks, Personalidirektor näitas igati välje hoolitses kaadri heaolu eest jagades lahke käega karastavaid jooke. Murumängur Jüri neelas silmadega iga Tiin liigutust, Õhtuküsimuseks kujunes, kumb jänku on ilusam,?, ...ja haridusministrile jäid tühjad pibud, Sander tegi suu lahti, kill-koll, roolijoodikute kontroll*), sellele vastanduvalt liigselt ametlik (*Hr. Haridusminister ja pr. aselinnapea sõnavõttudele kaasa elamas, Juhatuse liikmed pronadega*) või põhjendamatult inglise keeles (*the winner takes it all, Friends forever, We are the chempions...*). Muidugi leidis ka sobivalt vaimukaid ja fotot selgitavaid pildiallkirju (nr 15, 16).

3.4.3. Ettevõtte areng

Ettevõtte üldist arengut, plaane ja eesmärke, piirkondlike kaupluste käekäiku ja omanike plaane ja kavatsusi puudutavad kirjutised ilmusid enamasti lehe esiküljel.

Ehitusmaailma üldisest arengust kirjutas kõige sagedamini juhatuse esimees (5 korda), sõna said ka juhatuse liige, finantsdirektor, kaubandusdirektor ja Ehitusmaailma emafirma asepresident.

Juhtide pöördumistes on juttu ettevõtte olemasolevast olukorrast ja plaanidest (*Positiivne ja ootuspärane start (nr 11), AS Fanaal struktuur ja strateegia (nr 12), Selle aasta tulemused (nr 16)*), põhjendatakse ka uusi eesmärgi (*Uued sihid (nr 8)*) ja muutuste vajalikkust (*Vanaviisi enam ei saa (nr 9), Töötada tuleb ettepoole mõeldes (nr 18)*).

Juhtide pöördumistes oli mõnikord tunda kirjutiste ettekandelikkust (*Peeter Raudsepp võrdles oma sõnavõtet...Omal poolt lisaksin juurde... (nr 15), Meie heaolu on meie endi kätes. Siinkohal soovin teile kõigile palju pealehakkamist muutuste elluviimisel ja jõudu tööle! (nr 8)*). Sageli on keelekasutus tavatöötaja jaoks tõenäoliselt liialt keeruline, sest sama mõtet saaks öelda ka lihtsamalt (*Plaani järgi peaksid kauplused juba suve algusest töötama KESKO ketipõhise kontseptsiooni kohaselt, olema K-Rauta kauplusetüübi analoogid (nr 11), Nüüd tuleb veel mõned aastad ekstensiivselt kasvada ja kauplusi juurde soetada. Kui juba kasvatud on kivisse ja betooni investeerimise teel piisavalt, hakkame orgaanilise kasvu asemel kvalitatiivset kasvu taotlema (nr 15), kvaliteedi parandamine algab sellest, et määratleme oma klientide sihtrühmad ja pöörame rohkem tähelepanu rentaabli klijendile. (nr 9)*).

Tõenäoliselt tuleneb kirjutiste ebaühtlane ja sageli liigselt spetsiifiline sõnastus asjaolust, et kirjutiste autorid pole endale päris hästi selgeks teinud, kellele oma jutu suunavad. Ehitusmaailma-suurusel teenindusettevõttes on kahtlemata oluline ettevõtte plaanide tutvustamine kõikide tasandi töötajatele, ent esmajärjekorras tuleks silmas pidada siiski kõige suuremat ja olulisemat sisemist sihtgruppi, teenindavat personali, kuivõrd just selle tasandi töötajatega on juhtkonnal teistest väiksem kokkupuude, ent ettevõtte eesmärkide saavutamisel on teenindava personali täita otsustav roll.

Töötajate kiitmist ja motiveerimist ning juhtkonnapoolseid lubadusi esines, kuid harva. Mõnel korral oli töötajatele suunatud laused esitatud vormis, mida võis mõista nii ülekutsete kui etteheidetena (*Klienditeenindaja peab samastama end firmaga ja mõistma, et igapäevane panus kajastub üldises edasiliikumises. Tegelikult ootab EM igalt töötajalt peale lojaalsuse ka tulemusi (nr 12), Õppigem, küsigem, heitkem, mõelgem sellele, mida saaks paremini teha... (nr 4)*).

Ehitusmaailma Tartu, Pärnu ja Lasnamäe kaupluste käekäigust kirjutati pikemalt kolmes lehenumbris, sõna said nii struktuuriüksuste juhid kui tavatöötajad. Erinevalt ettevõtte üldisest arengut puudutavatest kirjutistest olid piirkondlike kaupluste juhtide poolt kirjutatud

artiklid lihtsalt, isegi ehk liialt kõnekeeles kirjutatud (*...oli olukord üsna nigelarvõitu; pärast avamist, nii poole mai pealt...; ärikliendi müügi poole pealt veel seda, et... (nr 17)*). Igas kirjutises oli positiivselt esile tõstetud ka konkreetse piirkonna personali (*Soovin nii Pärnu töötajatele, kui ka kõigile teistele julget pealehakkamist ning usku enesesse! (nr 16)*, *Saime endale hea, kvalifitseeritud kaadri... nii üldiste muudatuste, kui ka personaliga võib praeguseks päris rahul olla, (nr 17)*, *Tahan kõiki oma töötajaid tubli olemise eest tänada ja öelda, et töötame heas firmas (nr 18)*). Otseste juhtide poolt lehe kaudu avaldatud kiitus mõjub töötajatele tõenäoliselt topeltmeeldivalt (sest sellest saavad teada ju ka teised ettevõtte töötajad!) ning on seetõttu igati sobilik.

3.4.4. Personalialane informatsioon

Otseselt personali puudutavate kirjutistena on vaadeldud perioodil lahti selgitatud puhkuseseadust, põhjendatud arenguvestluse korraldamise vajalikkust (rõhutatud on mõlemapoolset kasu), antud ülevaade toimunud koolitustest, klienditeenindusauditist, töötajate rahulolu testuuringust ja sisekonkursi tulemustest. Enamuste kirjutiste autoriks on Ehitusmaailma personalidirektor Tiiu Sarapuu, kelle kirjutised paistavad silma konkreetsuse, hea arusaadavuse ja selge ülesehituse poolest.

Personaliga on otseselt seotud ka sisekontrollialased kirjutised, mis ilmusid vaadeldud perioodil pealkirja all “Nihv-Nihv ja Nahv-Nahv” (küsitav on järgnevate kirjutiste puhul järjenumbri lisamise (nr 2, 3) vajalikkus), autoriks sisekontrollijuht Märt Mikkov. Kirjutistes toodi enamasti välja töötajate sisekontrollialased eksimused. Ühel korral toodi kasis eraldi välja ka tänusõnad tähelepanelike töötajate eeskujulikule käitumisele ja selline avalik tunnustus on väga tervitatav. Seaduste vastu eksinute nimed olid tumedas kirjas välja toodud vaid ühes kirjutises - sellise rõhutamise puhul peaksid reeglid läbi kirjutiste aga samad olema.

Lugude pealkirja “Nihv-Nihv ja Nahv-Nahv” põhjendas autor sõnadega: *Tuletades meelde Nihv-Nihvi ja Nahv-Nahvi iseloomu ja käitumist, tekib silme ette pilt kahest enesega ülimalt rahulolevast, laisast ja rumalavõitu tegelasest, kes omateada on ilusad, targad, head ja kavalad, kuid kelle illusioonid purustab elu. Sarnaseid tegelasi leiame ka endi hulgas ja rääkida tahan neist mitte nende naerualuseks seadmiseks, vaid õpetuse-iva leidmiseks ja Ehitusmaailma töötajale sobimatu või lubamatu tegevuse ärahoidmiseks teiste poolt. Töötajate võrdlemine rumalate pörsastega tundub*

küll pisut kohatu, ent meeles tasuks siiski pidada, et “avalikku häbiposti” satuvad vaid inimesed, kelle lohakus ja rumalus ja seadusevastane käitumine tõestatud on.

Lood ise on kirjutatud huvitavalt ja kaasahaaravalt ning on oma õpetlikkuse tõttu kahtlemata ka vajalikud. Samuti aitab ettevõtte sisekorraeskirjade rikkumisest avameelselt ja täpselt kirjutamine vähendada vastavasisulisi kuulujutte.

3.4.5. Töökorralduslik informatsioon

Infolehes ilmunud töökorraldusliku informatsiooni võib tinglikult jagada kolmeks. Esimesse klassi kuuluvad kirjutised (kaubandusest, erinevatest dokumentide tüüpidest, asjaajamisest jne) on väga teoreetilised, meenutavad kuiva õpikuteksti ning pole antud valdkonna vastu suurema erihuvi puudumisel just kuigi huvitavad.

Teise gruppi kuuluvad juba konkreetemad töökorralduslikud ja üldharivad teemad – helistamine (helistamiskultuur, telefoni käsitlemine), klienditeenindus (nõuandeid jagab Tiina Tšatsua), logistika põhiprotsessid ja uue kontori funktsioonid ja kollektiiv. Kirjutised on esitatud atraktiivsel kujul (tabelis, liigendatult) ja puudutavad igapäevaelulisi situatsioone, mistõttu on nende lugemine vajalikum ja huvitavam.

Kolmandasse gruppi kuuluvad kirjutised, mille vajalikkus igapäevase töö korraldamiseks on suurim – kirjutised ettevõttes välja antud korralduste ja käskkirjade kohta, igapäevast järgimist vajavad logistilised punktid.

Töökorralduslikku, ehk siis otseselt lehe lugejate igapäevatöö kohta olulist infot kajastati Infolehes võrreldes kõige muuga väga vähe. Üldse pole Infolehe vahendusel tutvustatud näiteks konkreetseid muudatusi töökorralduses, algavaid kampaaniaid, uusi tooteid ja nende omadusi jne.

3.4.6. Uudised

Kõikides uudise kategooriasse liigitatud Infolehe kirjutistes oli juttu Ehitusmaailma poolt ehitus-, arhitektuuri ja restaureerimiseriala tudengitele välja antavatest stipendiumitest. Kirjutistes selgitati ka stipendiume väljaandmise põhjuseid, ent mainiti vaid ettevõtetest

väljapoole minevaid sõnumeid ja põhjendusi (*kõrghariduse finantseerimisskeemi ümber käivate vaidluste taustal on oluline, et ka erakapital teadvustaks hariduse ning teadustöö toetamise vajadust. Me peame seda käsitlema investeringuna nii terve riigi kui ka oma tegevusvaldkonna tulevikku (nr 8)*). Oma töötajatele suunatud siselehe puhul võiks sõnum siiski avalikkusele suunatud sõnumist mõnevõrra erineda, kuivõrd sihtgruppide side teemaga on erinev.

3.5. Autorkond

Kirjutatud teksti tajutakse usaldusväärsemana, kui välja on toodud loo autor. Samuti aitab lehe mitmekülsusele ja huvitavusele kaasa lai autorite ring. Erinevate tasandite töötajate kaasamine Infolehe tegemisse aitab lehele laiemat lugejaskonda leida (kirjutavad nõ omad inimesed) ja kannab endas ka sõnumit lehe avatuse kohta.

Infolehes pole autoreid märgitud töötajaid tutvustavate intervjuude, mõnede ülevaatelugude ja uudiste puhul. Antud kirjutiste puhul on lugude autoriteks ja kokkupanijateks enamasti inimesed väljastpoolt organisatsiooni, lehe väljaandmist koordineerivast suhtekorraldusfirmast Hill & Knowlton, kelle nimede väljatoomine pole tõepoolest kuigi otstarbekas.

Ettevõtte töötajatest on Infolehes vaadeldud perioodil kõige enam kirjutanud personalidirektor Tiit Sarapuu (8 kirjutist), talle järgnevad juhatuse esimees Peeter Raudsepp (6 kirjutist), juhatuse esimehe abi Kersti Sõõrumaa (4 kirjutist) ja sisekontrollijuht Märt Mikkov (4 kirjutist).

Kahe kirjutisega on esindatud juhatuse liikmed Erkki Kibbermann ja Raigo Oras, kaubandusdirektor Raul Kadaru ja Tartu piirkonna juht Aivar Tõnnis.

Ettevõtteväliste inimestena kirjutavad Infolehes käitumisõppejõud Tiina Tšatšua, Ehitusmaailmas töörahololu pilootuuringu läbi viinud Eesti Kõrgema Kommertskooli magistrand Urmas Orula, koolitajad Peep Vain, Anu Õun ja Indrek Rahi ja humorist Erkki Kõlu.

Üldiselt on autorkond Infolehe puhul piisavalt lai, kaaluda võiks aga suuremat oma (tava)töötajate kaasamist.

3.6. Keelekasutus

Nagu eelpool juba öeldud, kasutati kirjutistes sageli liigselt keerulisi sõnu ning lausekonstruktsioone, kuigi sama mõtet saanuks väljendada ka lihtsamate sõnadega ning arusaadavamalt.

Vältida tasuks ka küsitavate eelduste kasutamist (*kindlasti olete kuulnud ja lugenud asjaajamise korraldamist reguleerivatest aktidest, e-asjaajamisest, digitaalallkirjast, avaliku teabe seadusest ja muust sellisest. (nr 13)*) ja liiget kantseliiti (*Tervituskõnega esines... Sellele järgnesid mitmed huvitavad sõnavõetud komisjoni liikmete poolt, mis kulmineerusid hr. Haridusministri ja pr. Abilinnapea meeleolukate kõnedega (nr 10)*).

Samuti tuleks hoiduda liigselt pikkadest sissejuhatustest (*Kogu maailma areneb ja meie koos sellega. Eesti Vabariik saab peagi kümne aastaseks ning algusaastatesse tagasi vaadates tõdeme, et elu Eestis on selle aja jooksul kiiresti edasi liikunud. Koos muu maailmaga ka AS Fanaal (nr 15), Ehitusmaailmale polnud lõppev aasta majandusnäitajate poolest just kõige soodsam. Mööduva tegelikele väärtust – struktuurimuutuste ja esimeste kontseptsioonikaupluste avamiste käigus saadud kogemusi, toimunud arengut – saab päris õiglaselt hinnata alles tuleva aasta valguses. Enne jõule ja aastavahetust on heaks tavaks möödunud aasta kohta kokkuvõtteid teha. Infoleht palus aastalõpu viimases juhtkirjas sõna võtta Asi Fanaal emafirma jubil, Rautakesko asepresidendil, hr. Simo Manneril. (nr 20)) ja jutustavatest või lugejaga dialoogi pidavatest nämmutavatest teemaarendustest (*Siinkohal soovin teile... (nr 8), Siinkohal on sobilik teada anda meie emafirma plaanidest... (nr 15), ...seetõttu vaatleme belistamisega seonduvat lähemalt...(nr 11), Aga nüüd algusesse ja ainete juurde...(nr 10), Nüüd küsite: milleks see jutt paberi määrimise kohta ja tüütud nõuded. (nr 13)*), mis on omased ja sobilikud pigem kõnekeele kui kirjalikule tekstile.*

Olulisimaks kriitikaks Infolehe keelekasutusele on siiski üsna sageli ette tulevad õigekirjavead. Enamasti puudutavad grammatikavead komade puudulikku kasutamist, sõnade poolitusvigu, lohakusvigu (nt on ühe detsembrikuu lehe lehepäises kuu nimetuseks aprill ja lehele nr 18 järgneb leht nr 20) ja punktide juhuslikku kasutamist (nt vahepealkirja ja ametinimetuse lõpus).

Ettevõtte enda nimena kasutatakse vaheldumisi, vahel isegi artiklisiseselt nii Ehitusmaailma kui AS Fanaali nime (esimene on kaubamärgi, teine ettevõtte nimi).

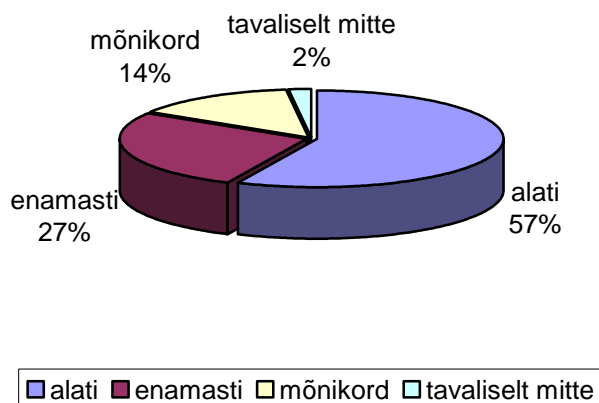
Lehe ühtsuse huvides oleks mõttekas üheselt lahendada ka nimetuste Ehitusmaailm ja Fanaal riskasutamine Infolehes. Olgugi, et juriidiliselt oleks ehk õigem kasutada nimetust AS Fanaal, kõlab Ehitusmaailm suupärasemalt. Samuti on ühesõnalist nime kergem käännata ning see ühtib ka Infolehe päises oleva logo ja nimetusega. Arvesse tuleb võtta ka seda, et avalikkusele esitleb AS Fanaal end kaubamärgi, st Ehitusmaailma nimetuse kaudu. Ettevõtte sisemiselt kasutuses olevat ja väljapoole minevat nimetust ei tasuks kommunikatsiooni ühtsuse huvides eristada ning seega võiks ka siselehes kohmaka AS Fanaali asemel kasutada Ehitusmaailma nimetust.

Samuti võiks ettevõtte nime asemel julgemalt kasutada ühtsustunnet loovat “meievormi”, mis muudaks artiklis öeldu mõnevõrra kodusemaks ja isiklikumaks. Nii näiteks võiks pealkirja *AS Fanaal struktuur ja strateegia* asemel kirjutada *Meie ettevõtte struktuur ja strateegia*, lause *AS Fanaal missiooniks on olla...* asemel *Meie missiooniks on olla...* jne. Meievormi sagedasem kasutamine tuletaks meelde tõsiasja, et ettevõtte - see on ju tema töötajad, ehk siis ettevõtte – need oleme ju meie!

3.7. Lehe loetavus ja tajumine

Lehe loetavus on suur. 84% küsimusele vastanuist kinnitasid, et loevad Infolehte kas alati või enamasti, mõnikord loevad lehte 14% ja tavaliselt mitte või mitte kunagi 2% vastanuist (joonis 16).

Joonis 16. Infolehe loetavus.



Infolehte ilmumise vajalikkuses olid enamik vastanuist veendunud. Põhilised põhjendused, miks siseleht ka edaspidi ilmuma peaks, olid järgmised (esinemise sageduse järjekorras, kursiivis toodud väljavõtted tüüpilisematest vastustest):

- Infolehest saab üldist infot firmas toimuva kohta, *muidu ei teaks üldse, mis Fanaalis toimub* (see aspekt lisati pea pooltel juhtudel);
- Infolehe vahendusel saab tutvuda teiste töötajatega, *muidu on ainult häälend telefonis*;
- Infoleht liidab Ehitusmaailma erinevaid paikkondi, *olles vähemalt midagi, mis seob eraldiseisvaid üksusi*;
- Infoleht on kultuuri kujundaja, *aidates luua tugevamat "kuuluvustunnet"*;

Põhilised etteheited ja soovitusid ilmuvale avaldusid järgnevas:

- leht peaks olema sisutihedam, huvitavam, vähem pinnapealne;
- rohkem võiks olla küsitud töötajate arvamust, praegu võtavad sõna kogu aeg samad inimesed ja jutt on liiga üldine;
- rohkem peaks tegelema probleemide lahkamisega, praegu on olukorda ettevõttes vaadatud "läbi roosade prillide".

Vastustest küsimusele, mille kohta soovitakse Infolehest enam infot saada, ilmnes huvitav tendents – senisest enam infot sooviti saada kõigi loetletud teemade kohta. Enim ollakse huvitatud muudatustest töökorralduses (72%), sellele järgnevad info ettevõtte üldise arengu ja tegevuse kohta (62%), toodete tutvustus ja muu tööalane info (48%), ürituste kajastamine (44%) ja uute töötajate tutvustamine (42%). Kõige vähem (18%) soovitakse senisest enam infot kaubanduse ja turunduse põhialuste tutvustamise kohta, mis võib olla aga tingitud ka sellest, et antud valdkonnaspetsiifilist infot on seni jagatud suhteliselt vähe ja selle vastu ei osata seetõttu ka huvi tunda. Teisalt võib huvist kõigi nimetatud teemade kohta enam teavet saada järeldada üldisi infoliikumisprobleeme – töötajad tajuvad, et saavad soovitusi vähem infot ja seetõttu tahetakse rohkem infot kõige kohta.

Omapoolsete soovitustena panid vastanud ette kajastada Infolehes enam töötajate arvamusi ja probleeme, tuua rohkem esile tublimaid töötajaid ja Ehitusmaailmas tehtavaid vigu (pettused, vargused), et neid oma osakonnas vältida saaks, kirjutada firma majandustulemustest, juhatuse otsustest, turusituatsioonist, klienditeenindusest.

Detailsemad andmed Infolehe loetavuse ja tajumise kohta on toodud lisa 12.

Kokkuvõte ja järeldused

Käesolevas bakalaureusetöös analüüsis autor Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni korraldust, organisatsiooni siselehe efektiivsust ning kommunikatsiooni ja töörahulolu omavahelisi seoseid.

Bakalaureusetöö põhihüpoteesiks oli väide, et Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni korraldus on pigem asümmeetriline kui sümmeetriline. Väite paikapidavusel pidi see ilmnema ka töörahulolu uuringu tulemustes. Võttes aluseks James Grunigi teesi, mille kohaselt on organisatsioonisisene kommunikatsioonikorraldus seotud pigem üldise organisatsioonilise kui individuaalse töörahuloluga, püstitas autor alamhüpoteesi, mille kohaselt sõltub Ehitusmaailma töötajate organisatsiooniline rahulolu eelkõige organisatsioonilisest kommunikatsioonikorraldusest ning selle efektiivsemaks muutmisel suureneks ka rahulolu organisatsiooniga tervikuna.

Hüpoteeside paikapidavust kontrollis autor töörahulolu ja sisekommunikatsiooni uuringu ja intervjuude abil. Ettevõtte siselehte on analüüsitud sisuanalüüsi meetodil.

Bakalaureusetöös püstitatud hüpoteesid leidsid kinnitust. Organisatsiooni sisekommunikatsioon lähtub pigem asümmeetrilise kommunikatsiooni põhitõdedest ning sellest tulenevad puudused mõjutavad ka töötajate organisatsioonilist töörahulolu.

Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni iseloomustab oluliselt halvem infoliikumine organisatsioonis tervikuna kui osakonna sees. Kõige enam saadakse otseselt oma tööülesandeid puudutavat infot. Soovitust oluliselt vähem teatakse aga organisatsiooni eesmärkide, probleemide, arenguplaanide ja selle kohta, kuidas töötajatega rahul ollakse. Puuduliku infovahetuse põhjustajateks peetakse eelkõige töötajate ja juhtkonna vähest omavahelist suhtlust ja seda, et töötajad ei anna üksteisele vajalikku infot edasi.

Kommunikatsioonikanalitest olid enamkasutatavad otsene suhtlus, koosolekud, Infoleht ja Intranet. Üldise infopuuduse põhjustajaks on kindlasti ka olemasolevate suhtluskanalite reguleerimata ja ebaefektiivne kasutus. Näiteks Ehitusmaailma siseleht, mida töötajad valdavalt loevad ja oluliseks peavad, ei kasuta ära kõiki võimalusi, mis tal töötajate informeerimisel, ühendamisel, vastastikuse mõistmise loomisel ja lojaalsuse tekitamisel

võimalik pakkuda oleks. Infoleht täidab küll üldjoontes oma eesmärgi ettevõtte töötajaid ja organisatsiooni üldist käekäiku tutvustades, ent teeb seda liialt juhtkonnakeskselt positsioonilt ja keeruliste sõnadega. Liigselt palju pööratakse kirjutistes tähelepanu üldistele teemadele ning juba toimunud sündmuste kirjeldamisele, selle asemel et teavitada töötajaid alles juhtuma hakkavast. Üldse pole siselehte kasutatud näiteks (värske) tootealase või Eesti ehitusmaterjalide turgu puudutava info edastuskanalina, vähe on kirjutatud töökorralduslikest muudatustest, probleemidest ja eelolevatest sündmustest, kuigi oma konkreetsuse ja olulisuse poolest huvitaks antud info tõenäoliselt paljusid ning muudaks lehe olulisemaks.

Ettevõtte põhiline infokanal väljendab üldisi Ehitusmaailma sisekommunikatsiooni probleeme: suhtlust vaadeldakse ühepoolse informeerimis-, mõjustamis- või veenmistegevusena, arvestamata piisavalt vastuvõtja soove, vajadusi, huve ja tagasisidet. Kommunikatsioon on pigem asümmeetriline kui sümmeetriline.

Töötajate töörahulolu uuringust ilmnevad suured erinevused kaupluste ja teiste struktuuriüksuste vahel – kaupluste töötajad on vähem rahul nii oma töö, otsese ülemuse, kaupluse kui organisatsiooni tegevusega tervikuna. Ühelt poolt on eesliini töötajate väiksem rahulolu paratamatu (töö pakub vähem vaheldust, palk on väiksem ja sõnaõigust vähem), teisalt on paljud rahulolematuse põhjused kinni just kommunikatsioonikorralduses ja sellisel juhul saaks organisatsioon küll olukorda parandada. Valdavalt madala hinnangu said igasugust tagasisidet, kiitmist, osalemist soodustavad jm sümmeetrilist kahepoolset kommunikatsiooni iseloomustavad näitajad. Läbimõttlemata organisatsioonilise kommunikatsioonisüsteemi puudumine avaldus eriti hinnangutes rahulolule organisatsiooniga tervikuna.

Läbiviidud uuringutest selgus, et töötajate rahulolu organisatsiooniga tervikuna on madalam kui rahulolu ülemuse, oma töö ja poe või osakonna tegevusega. Eriti selgelt tuli see välja teiste struktuuriüksuste puhul, kaupluste töötajate hinnangud olid ühtviisi madalad kõikidele rahulolu aspektidele.

Käesolev töö lähtus kommunikatsiooni ja rahulolu omavahel seostades põhiliselt kahest teoreetikust – Grunigist ja Herzbergist. Esimene neist reastas postulaadid, mille kohaselt peegeldab hästi toimiv kommunikatsioon sümmeetrilisuse põhimõtteid, mis omakorda

mõjub hästi avatud ja usalduslike suhete tekkele töötajatega ning suurendab viimaste organisatsioonilist töörahulolu. Kui Grunig eristab individuaalset ja organisatsioonilist töörahulolu, siis Herzberg vaatab töörahulolu mõjutavaid motivatsiooni- ja hügieenifaktoreid. Motivatsioonifaktorid (töö, saavutusvajadused, arenguvõimalused, usaldamine, tunnustus) on seotud rahulolu tõusuga ja hügieenifaktorid (tasu, suhted, töötingimused, kindlustunne, töökultuur ja juhtimise kvaliteet) rahulolematuse vähendamisega. Kommunikatsiooni, mis on oluline küll mõlema faktori puhul, on käesolevas töös vaadeldud pigem hügieenifaktorina - toimiva organisatsioonisisese kommunikatsiooni olemasolu üksi ei tekita veel tööga rahulolu, selle puudumine aga võib põhjustada rahulolematust nii oma töö mõne aspekti kui organisatsiooniga tervikuna.

Võttes aluseks ülaltoodud väited, mille kohaselt on organisatsioonisisene kommunikatsioonikorraldus seotud pigem üldise organisatsioonilise kui individuaalse rahuloluga, võib järeldada, et keskmisest suurem rahulolematuse organisatsiooniga tervikuna ongi suures osas põhjustatud üldistest infoliikumise probleemidest. Eelpooltoodu põhjal võib järeldada, et läbi planeeritud ja teadlikult juhitud sisekommunikatsiooni väheneb ka rahulolematuse organisatsiooniga tervikuna.

Diskussioon ja soovitused

Sisekommunikatsiooni olulisust kiputakse sageli alahindama, pidades olulisemaks seda, millisena väljapoole (eelkõige klientidele, investoritele, koostööpartneritele, konkurentidele jne) paistetakse. Samas saab aga ettevõtte areneda vaid oma kõige olulisema ressursi - efektiivsete, lojaalsete ja ettevõtte eesmärke toetavate töötajate läbi. Et töötajaskond tõepoolest ettevõtte eesmärke järgimisväärsiks peaks, peavad need olema sõnastatud, edastatud ja põhjendatud. Ainult pideva, ausa ja osapooli arvestava kommunikatsiooni tulemusena sünnib organisatsioonis vastastikune usaldus.

Käesolev töö näitas, et Ehitusmaailma organisatsioonisisene kommunikatsioonikorraldus siiski nii teadlikult juhitud ja kahepoolne pole, kui võiks. Ettevõtte põhiline kõikide töötajateni jõudev kommunikatsioonikanal, organisatsiooni siseleht, ei täida endale võetud rolli olla ettevõtte ja tema töötajate vahelise arusaamise ja seotuse loojaks. Puudulik teadmine ettevõtte üldisest tegevusest – eesmärkidest, probleemidest, käekäigust, plaanidest jne – on avaldanud oma mõju ka töötajate rahulolule organisatsiooniga tervikuna.

Kuidas saaks Ehitusmaailma organisatsioonisisest kommunikatsioonikorraldust sümmeetrilisemaks ja kahepoolsemaks muuta?

Eelkõige tuleks tähelepanu pöörata kommunikatsioonikanalitele: laiendada Intraneti kasutusvõimalusi, rakendada teisi organisatsioonilise kommunikatsiooni kanaleid (koolitusi, infostende, isiklikku suhtlust jne), suhtuda professionaalsemalt siselehe kaudu edastatavatesse sõnumitesse ja kontrollida, et kesktasandi juhid nendele antud teabe ka oma alluvatele edasi annaks. On väga tavaline, et ülevaltpoolt tulev info takerdub just kesktasandi juhtide võimetusele või viitsimatusele seda edastada. Tähtis roll ongi täita just erinevate struktuuriüksuste juhtidel, kelledest väga suuresti sõltub see, mil määral töötajad end informeerituna, olulise ja hinnatuna tunnevad. Suured kauplustevahelised erinevused läbiviidud uuringutes on vaja üheskoos osapooltega läbi analüüsida.

Teadlikumalt peaks tähelepanu pöörama ka altpoolt tuleva oskusteabe ärakasutamisele organisatsiooni tegevust planeerides: nõnda tunnevad töötajad, et nende arvamust tõepoolest hinnatakse ja nad saavad oma tööprotsessi otseselt mõjutada; samas saavad

aga otsustajad teavet, mida polegi võimalik saada mujalt kui klientide ja müügiga otse kokku puutuvatelt inimestelt. On elementaarne, et info sooduskampaaniatest ja muust taolisest väljapoole suunatud teabest jõuaks esimesena oma töötajateni. Nii see paraku praegu alati pole.

Ehitusmaailma siselehe väljaandmise oleks kommunikatsiooni avatuse ja sümmeetria huvides kaasata ettevõtte töötajaid kõigilt tasandelt, luua neile võimalused tagasiside avaldamiseks, lähtuda teemadevalikul enam töötajate huvidest ja kirjutada ka konkreetsematest tööga seotud teemadest. Töötajatest hoolimise märgina peaks leht ilmuda korrapäraselt.

Sümmeetrilise kommunikatsiooni põhitõdede järgimine Infolehes oleks vajalik algus, muutmaks kogu organisatsioonilist kommunikatsioonikorraldust avatumaks ja osapooli enam arvestavaks. Sümmeetriline kahepoolne kommunikatsioon avaldab soodsat mõju ka töötajate (elkõige) organisatsioonilisele rahulolule.

Nii nagu töörahulolu uuringut hakatakse edaspidi läbi viima iga-aastaselt, oleks regulaarselt vaja uurida ka muutusi ettevõtte kommunikatsioonikorralduses ja –kliimas. Läbi viidud uuringud peaksid olema edasise tegevuse planeerimise aluseks.

Summary

In this bachelor thesis author has examined organisational communication in company named Fanaal (in this paper, it has been used the name of it's trademark – Ehitusmaailm). Ehitusmaailm is Estonian's leading building materials seller and employer for more than 300 employees.

Workforce is important for every company. Because of the changes Ehitusmaailm has been devolved during these last years (new Finnish owner, developing into chain store, trying to be more customer-oriented etc), lots of employees have left.

Considering this, well-trained, motivated and satisfied workforce is very important for company's future progress. Communication plays important role in this. For mutual understanding, trust and cooperation between organisation and its employees sufficient, open and two-way communication must be established.

Author has analysed, if the organisational communication is symmetrical or asymmetrical, one-way or two-way; how effective is the organisational newspaper "Infoleht" and if and how are organisational communication and job satisfaction connected in Ehitusmaailm.

The main statement of this thesis was that organisational communication in Ehitusmaailm is rather asymmetrical and one-way.

For getting acknowledgements, author has conducted a survey about organisational communication, made interviews with marketing and personnel manager and used results of job satisfaction survey, conducted by Ehitusmaailm's parent company. In analysing company's internal newspaper, it has been used content-analysis method.

The main statement of this thesis has been warranted – organisational communication in Ehitusmaailm is asymmetrical. In the organisational communication research, the lowest were results for characters that are inherent to symmetric two-way communication (feedback, openness, sharing the problems and future plans, asking opinion, crowding-in etc). All of the possibilities the organisational newspaper can offer to inform, join and

contribute the employees aren't been used. There's not enough general information about organisation and its plans, problems and operations.

Positing James Grunig's postulates in which he says that effective organisational communication must be symmetrical and that effective organisational communication affect employee's satisfaction with organisation (he distinguish individual and organisational satisfaction), author has made some conclusion about connection between communication and satisfaction in Ehitusmaailm.

As the research results showed satisfaction with organisation in general is lower then satisfaction with job, superior or department. This can be so because of insufficiency of organisational communication system. People do get enough job-related information, but there's lack of general organisational information. Not feeling enough informed, involved and appreciated, people are less satisfied with organisation generally than with their job.

Putting more attention to symmetrical characteristics of organisational communication, it should have good impact also on organisational satisfaction.

Kasutatud kirjandus

Center, A. H. & F. E. Walsh. (1985). *PR Practices. Managerial Case Studies and Problems*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Conrad, C. & M.S. Poole. (1998). *Strategic Organizational Communication. Into The Twenty-First Century*. Orlando, FL: Harcourt Brace Collage Publishers.

Cutlip, S. M & A. H. Center & G. M. Broom. (1985). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Dozier, D. M. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Furnham, A. (1997). *The Psychology Of Behaviour At Work*.

Gerow, J. R. & T. Brothen & J. T. Newell. (1989). *Fundamentals of psychology*. London: Scott, Foresman.

Grunig, J. E. (1992). *Excellence In Public Relation And Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Grunig, J. E. & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing.

Juholin, E. (2000). *Presidential Merry-Go-Round*. Jyväskylä: Publication of the Department of Communication, University of Jyväskylä.

Keller, M., toimetaja.. (1998) *Subtekorralduse käsiraamat*. Tallinn: Äripäeva kirjastus.

Lauk, E. (1995). *Algteadmisi teadustööst*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

L'Etang, J. & M. Pieczka. (1996). *Critical Perspectives In Public Relations*. London: International Thomson Business Press.

McQuail, D. & S. Windahl. (1993). *Communication Models For The Study Of Mass Communications*. New York: Longman Publishing.

Mikk, J. (1980). *Teksti mõistmine*. Tallinn: Valgus.

Vadi, M. (1995). *Organisatsioonikäitumine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

Vos, M. & H. Schoemaker. (1999). *Integrated Communication. Concern, Internal And Marketing Communication*. Utrecht: Lemma BV.

Wayne Pace, R. & Don F. Faules. (1994). *Organizational Communication*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Windahl, S. & B. H. Signitzer & J. T. Olson. (1992). *Using Communication Theory. An Introduction To Planned Communication*. London: SAGE Publications Ltd.

Allikad

Emor. (2001). *Eesti ehitusturu uuring*.

Intervjuu Kristiina Kullo, Ehitusmaailma turundusjuhiga. Jaanuar, 2002.